



**TECNOLOGICO  
DE MONTERREY**

Universidad Virtual  
Escuela de Graduados en Educación

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

**TESIS**

que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS**

Presenta:

**ROSA ISABEL MORÁN MORÁN**

Asesora:

Mtra. María Guadalupe López Padilla

México, D. F.

Marzo, 2008

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

**Tesis presentada  
por  
Rosa Isabel Morán Morán**

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

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES  
EDUCATIVAS**

**Marzo, 2008**

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

por

**Rosa Isabel Morán Morán**

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

**Maestra Ma. Guadalupe López Padilla (asesora principal)**  
**Universidad Regiomontana.**  
[mglopez@mail.ur.mx](mailto:mglopez@mail.ur.mx)

**Dra. América Martínez Sánchez (lectora)**  
**Tecnológico de Monterrey. Campus Monterrey.**  
[ammartin@itesm.mx](mailto:ammartin@itesm.mx)

**Mtra. María Auxiliadora Ballesteros Valle (lectora)**  
**ITESM Campus Toluca.**  
[Maria.ballesteros@itesm.mx](mailto:Maria.ballesteros@itesm.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.

Dedico esta tesis a:

La vida,  
Por los talentos y las oportunidades que se me  
han concedido a lo largo de ella.

Mis hijos,  
Que me enseñaron a ser madre  
y todavía sigo aprendiendo.

Mi hija Ana Isabel,  
Por su paciencia al no tenerme cerca  
mientras realizaba este trabajo.

Mi hijo Manuel, Fernanda y mi nieta Sofía,  
porque inician su camino en la vida.

Mis padres,  
Por estar siempre cerca de mí  
incondicionalmente.

Mi hermano Manolo,  
Por sus ideas y por estar pendiente  
de esta aventura.

Mis hermanas Ma. Teresa y Gabriela.

Agradezco de manera especial a:

Mi asesora Guadalupe López,  
por su dirección a lo largo de este proyecto

Mis amigas y amigos de toda la vida,  
que siempre estuvieron conmigo y  
me animaron a continuar.

A Miss Guille, Ana Rosa, Profesor Cetina, Miss Maggi,  
y a sus maestros y colaboradores,  
por su interés y apoyo en este trabajo.

A mis profesores y compañeros,  
por sus enseñanzas y amistad.

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

### **RESUMEN**

Esta tesis es el resultado de una investigación de campo llevada a cabo en tres escuelas particulares del Distrito Federal con el propósito de obtener información que proveyera datos para incrementar el conocimiento en la definición de si el perfil del director de escuelas a nivel básico, tiene relación con su efectividad institucional. Forma parte de una de las líneas de investigación del Tecnológico de Monterrey y ésta en específico, se encuentra a cargo de la Dra. Kathryn Singh Wood que tiene como uno de sus propósitos, aumentar el conocimiento en estos temas. La literatura considerada dentro del marco teórico incluye investigaciones, ideas y reflexiones acerca de las características de las organizaciones y líderes exitosos, tales como liderazgo, comunicación, motivación, aprendizaje institucional, equipos de alto rendimiento, cultura y cambio organizativos. Se utilizó un modelo cualitativo de investigación que comprendió entrevistas semi-estructuradas a dos directoras y un director, cuestionarios a maestros y grupos de enfoque de alumnos y padres de familia que permitieron validar la información. Los datos se analizaron con el fin de identificar relaciones entre las características de los directores y su desempeño dentro de sus escuelas. Finalmente, los resultados obtenidos fueron contrastados con la literatura para derivar de ello, recomendaciones susceptibles de aplicarse a las escuelas objeto del estudio.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatorias	iv
Agradecimientos especiales	v
Resumen	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de apéndices	x
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Introducción	xii
<b>CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema</b>	<b>15</b>
1. Introducción	15
1.1 Contexto	15
1.2 Definición del problema	16
1.3 Preguntas de investigación	16
1.4 Objetivos general y específico	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivo específico	18
1.5 Justificación	18
1.6 Beneficios esperados	19
1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación	20
<b>CAPÍTULO 2: Fundamentación teórica</b>	<b>22</b>
2.1 Introducción	22
2.2 Antecedentes	23
2.3 La comunidad educativa	27
2.3.1 Enfoque sistémico de la escuela	27
2.3.2 Organizaciones formales e informales y sus roles	28
2.4 La gestión educativa	32
2.4.1 Modelos burocrático y emergente de administración	32

2.4.2 Dimensiones de la organización escolar	37
2.5 El director de escuelas primarias: sus competencias y liderazgo	42
2.5.1 Como visionario	42
2.5.2 Como comunicador	43
2.5.3 Como motivador	45
2.5.4 Como facilitador del aprendizaje institucional	50
2.5.5 Como integrador de equipos de alto rendimiento	51
2.5.6 Como líder transformacional	57
2.6 El director de escuelas primarias: generador de cultura organizativa y generador del cambio	58
2.6.1 Gestionar el cambio y la cultura	58
<b>CAPÍTULO 3: Metodología</b>	62
3.1 Introducción	62
3.2 Enfoque metodológico	65
3.3 Método de recolección de datos	66
3.4 Universo	67
<b>CAPÍTULO 4: Presentación de resultados</b>	71
4.1 Introducción	71
4.2 Escuela Uno	71
4.2.1 Introducción	71
4.2.2 Datos de los entrevistados	72
4.2.3 Resultados	73
4.2.3.1 Entrevista a la directora	73
4.2.3.2 Aplicación de cuestionario a maestros	76
4.2.3.3 Grupo de enfoque padres de familia	80
4.2.3.4 Grupo de enfoque alumnos	82
4.2.4 Conclusiones	83
4.3 Escuela Dos	84
4.3.1 Introducción	84
4.3.2 Datos de los entrevistados	86
4.3.3 Resultados	88
4.3.3.1 Entrevista a la directora	88
4.3.3.2 Aplicación de cuestionario a maestros	91
4.3.3.3 Grupo de enfoque padres de familia	98
4.3.3.4 Grupo de enfoque alumnos	100
4.3.4 Conclusiones	104
4.4 Escuela Tres	104
4.4.1 Introducción	104
4.4.2 Datos de los entrevistados	105
4.4.3 Resultados	107
4.4.3.1 Entrevista a la directora	107
4.4.3.2 Aplicación de cuestionario a maestros	112
4.4.3.3 Grupo de enfoque padres de familia	121
4.4.3.4 Grupo de enfoque alumnos	124



4.4.3.5 Entrevista al Director General	127
4.4.3.6 Entrevista a la Supervisora de Zona de la Escuela Tres	131
4.4.4 Conclusiones	135
<b>CAPÍTULO 5: Análisis de resultados</b>	136
5.1 Introducción	136
5.2 Resultados por categoría	136
5.3 Categoría 1: Características personales y profesionales de los directores	138
5.4 Categoría 2: Estrategias de trabajo para la efectividad de la escuela	144
5.4.1 Rediseño del trabajo y uso de su tiempo	144
5.4.2 Solución de situaciones problemáticas de su escuela	147
5.4.3 Implicación de sus colaboradores en la toma de decisiones	151
5.4.4 Implicación de los padres de familia	152
5.5 Categoría 3: Factores de satisfacción en resultados escolares, en el trabajo del director y en los tipos y calidad de los contactos externos	153
<b>CAPÍTULO 6: Conclusiones y recomendaciones</b>	158
6.1 Retos de la comunidad educativa	158
REFERENCIAS	164
APÉNDICES	169
Currículum Vitae	206

## ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A	Trascripción de entrevista a directora Escuela Uno	158
Apéndice B	Respuestas de maestros Escuela Uno	161
Apéndice C	Respuestas de padres de familia Escuela Uno	163
Apéndice D	Respuestas de alumnos Escuela Uno	164
Apéndice E	Trascripción de entrevista a directora Escuela Dos	165
Apéndice F	Respuestas de maestros Escuela Dos	169
Apéndice G	Respuestas de padres de familia Escuela Dos	174
Apéndice H	Respuestas de alumnos Escuela Dos	175
Apéndice I	Trascripción de entrevista a director Escuela Tres	177
Apéndice J	Respuestas de maestros Escuela Tres	181
Apéndice K	Respuestas de padres de familia Escuela Tres	187
Apéndice L	Respuestas de alumnos Escuela Tres	189
Apéndice M	Respuestas del Director General Escuela Tres	191
Apéndice N	Respuestas de la Supervisora de Zona Escuela Tres	193

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Dimensión estructural de los centros escolares	37
Tabla 2	Características de los apoyos que necesitan los empleados	47
Tabla 3	Tipos de consecuencias en el comportamiento	49
Tabla 4	Importancia del aprendizaje en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento	52
Tabla 5	Función de los directivos en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento	53
Tabla 6	Trabajo en equipo en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento	54
Tabla 7	Tipos de recompensas en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento	55
Tabla 8	Acceso a la información en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento	55
Tabla 9	Factores que contribuyen a la resistencia al cambio	61
Tabla 10	Universo de maestros, alumnos y grupos de	68

	Escuelas Uno, Dos y Tres	
Tabla 11	Muestra del estudio por escuela: maestros, alumnos y padres de familia	68
Tabla 12	Porcentaje de universo encuestado	69
Tabla 13	Categorías de clasificación de respuestas para fines de análisis	137
Tabla 14	Tiempos de experiencia y características descritas por los directores de las Escuelas Uno, Dos y Tres	142
Tabla 15	Ideas resumidas de los maestros ¿qué hacen?	149
Tabla 16	Percepción de padres de familia y alumnos ¿cómo los involucran los directores? ¿qué perciben?	153
Tabla 17	Tipos y calidad de contactos externos de los directores Escuelas Uno, Dos, Tres	157
Tabla 18	Estrategias para los directores	161

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Interacción de los dos tipos de estructura	30
Figura 2	Dimensiones constitutivas de la organización escolar	41

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con información de la OCDE, se conoce que la investigación educativa, tanto en México como en Latinoamérica, ha sido enfocada hacia escuelas a nivel superior con una cobertura del 60% para las de carácter privado y 40% para las de carácter público.

Por otra parte, el papel de los directores de escuelas a nivel básico también ha sido investigado ampliamente, sin embargo, todavía no se cuenta con resultados tan satisfactorios.

En términos de la posición de gestión que desempeña el director de instituciones, si se compara con directores de las distintas áreas organizacionales, dicha posición es considerada la “más débil” en cuanto a factores como “autoridad, reconocimiento social, y capacidad de generar recursos”. Pese a ello, las escuelas alcanzan resultados “extraordinarios”, comparativamente con los directores de las empresas.

La presente investigación se centra en identificar ciertos factores inherentes a la relación que pudiera existir entre las características del director -personales, profesionales y administrativas- y los indicadores de desempeño institucional. La investigación se realizará con tres directores de escuelas primarias de carácter privado, ubicadas en el Distrito Federal, con el fin de obtener datos comparativos que vislumbren opciones de liderazgo escolar con enfoque actual.

Las variables a estudiar son:

- Funciones y responsabilidades principales del director y su satisfacción laboral.
- Estrategias de gestión educativa: resultados de desempeño escolar, rediseño de su trabajo y administración de su tiempo.

- Liderazgo educativo: características personales y profesionales, cultura escolar, relaciones con clientes internos y externos.
- Cultura institucional: directivos como gestores de significado.

La razón principal que motivó a la autora a desarrollar esta investigación, se relaciona con su interés por identificar algunos indicadores de desempeño del Director que impactan los resultados en tres escuelas primarias de carácter particular.

Este documento integra el conocimiento en cinco capítulos: 1) planteamiento del problema, 2) Fundamentación teórica, 3) metodología de trabajo, 4) resultados del trabajo de campo y 5) análisis de resultados y recomendaciones.

Al final, se encuentran las referencias bibliográficas y documentales, así como los anexos y el Currículum vitae de la autora

En el primer capítulo se describen el contexto, se define el problema, se identifican las preguntas de investigación, los objetivos, beneficios esperados y la delimitación y limitaciones de la investigación.

En el capítulo de la fundamentación teórica se plantean modelos, teorías y conceptos relacionados con el problema de investigación, resaltando ideas de reconocidos autores que abren posibilidades para que, a través de su reflexión, sea posible identificar mejores prácticas escolares.

El capítulo de metodología, muestra el enfoque metodológico seguido para este trabajo, así como el método de recolección de datos y la muestra encuestada.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados del trabajo en forma de mini-caso, lo que da la posibilidad de disfrutar el relato de la información compartida por los involucrados en el presente estudio.

El capítulo cinco revisa los resultados a la luz de las distintas teorías y modelos vertidas por los autores mencionados en los fundamentos teóricos.

El sexto invita a la reflexión y a la posibilidad de que quienes participaron en el estudio reflexionen en sus áreas de mejora y, los lectores en general, conozcan información relevante a manera de prevención y corrección de sus mismas prácticas escolares.

Finalmente, los anexos acercan al lector a la información viva del momento en que fue levantada.

## **CAPÍTULO 1**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1. Introducción**

El presente apartado ubica los conocimientos en su contexto, define el problema, identifica las preguntas de investigación y los objetivos; justifica su realización y describe los beneficios que se esperan. Finalmente, presenta la delimitación y las restricciones de la investigación.

#### **1.1 Contexto.**

El contexto que da vida al estudio son tres escuelas particulares de la ciudad de México, dos de ellas en el Sur y una en el Norte. Su nivel socioeconómico va de medio-bajo y medio-medio a medio-alto. La primera tiene aproximadamente 10 años de fundada, la segunda: 19 y la tercera, 70. De las tres instituciones, sólo una de ellas tiene un director varón. Las otras cuentan con directoras que son mujeres. La preocupación de las tres escuelas por la educación de los niños es excepcional. Las tres instituciones accedieron a participar en esta investigación, y de hecho, una de ellas ha solicitado a la autora realizar este mismo trabajo en sus demás secciones. El plan de trabajo se organizará, una vez concluida por la autora esta fase de su trabajo. El contacto sigue vigente.

## **1.2 Definición del problema.**

La intención de las preguntas de investigación están dirigidas a identificar puntos específicos acerca del liderazgo del director del nivel Primaria, en tanto el uso de su tiempo, sus características personales y profesionales, los problemas relevantes que se le presentan en la escuela, las estrategias de trabajo y su cumplimiento, cómo contribuye a los resultados de la escuela, cuáles son los factores que facilitan su trabajo, su satisfacción laboral, cómo facilita el trabajo de los maestros y qué tipo de contacto muestra con los miembros de la comunidad escolar.

## **1.3 Preguntas de investigación.**

Dado el carácter cualitativo de este estudio, las preguntas de investigación se formularon con el propósito de revelar información relevante acerca del desempeño del director en su gestión escolar.

Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Qué características personales y profesionales propician que el director sea un líder educativo?
2. ¿Qué estrategias utiliza para que su escuela sea efectiva?
3. ¿Qué factores propician la satisfacción del director en su trabajo?



## **1.4 Objetivos general y específico**

A continuación se dan a conocer el objetivo general y el específico, con el propósito de ubicar la finalidad de dicho estudio.

### **1.4.1 Objetivo general.**

Se responde a un proyecto general del Tecnológico de Monterrey denominado “Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional” y son tres principalmente, los cuales pretenden identificar:

- a. Las características de los directores en escuelas públicas de nivel básico en diferentes regiones de México y Latinoamérica, para empezar a identificar patrones comunes.
- b. Diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo con su desempeño, con base en indicadores de desempeño organizacional para escuelas.
- c. Las relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas en donde trabajan esos directores.

#### **1.4.2 Objetivo específico.**

Describir las diferencias y similitudes en las prácticas de liderazgo de dos directoras y un director de tres escuelas particulares de nivel Primaria de la Cd. de México, que están contribuyendo a transformar sus escuelas en centros educativos de excelencia.

A partir de la identificación de su ejercicio directivo, se consideran elementos tales como sus características personales y profesionales, la forma de utilizar su tiempo, su decisión de implicar a los maestros y maestras en las decisiones de la escuela y la calidad de sus contactos con los integrantes de la comunidad educativa, desde el enfoque propio del Director o Directora, así como de los maestros, maestras, alumnos y padres de familia.

#### **1.5 Justificación**

A partir de un enfoque organizativo, esta investigación representa una oportunidad más para reflexionar en los factores clave que están en juego en una institución educativa y que a través de su práctica, pueden hacer la diferencia entre una institución exitosa y otra que no lo es. Como se sabe, dentro de cualquier organización e institución, todos las prácticas tienen repercusión en el ámbito escolar desde la perspectiva de la comunidad. A lo largo del tiempo, se ha visto que de las organizaciones sobresalen dos aspectos: sus empleados y sus productos y/o servicios y, dentro de ellos se pueden identificar dos elementos claves: a) el dirigente; como creador y conservador de la cultura escolar y b) el negocio, que en el caso de una institución escolar, representa formación para las generaciones de niños y jóvenes que van a seguir haciendo funcionar a su país.

Desde el punto de vista teórico, esta obra contiene información actualizada acerca de temas que, aun cuando parten de la gerencia empresarial, están orientados casi en su totalidad a las prácticas escolares, lo que permitirá a los involucrados, llevar a la práctica todos los conocimientos teóricos, las ideas y las reflexiones aquí vertidas, casi de forma inmediata a su entendimiento y posterior reflexión.

La obra está matizada con ideas que pueden aportar elementos hacia la conciencia de todos social en tanto la participación de los distintos actores de la sociedad que intervienen en el éxito o fracaso de una institución educativa.

## **1.6 Beneficios esperados**

Las instituciones que participaron en este estudio, obtendrán tres principales productos, derivados del trabajo de campo. Uno que es la “fotografía” del liderazgo de su institución educativa, así como también de las expresiones, tanto de maestros, como alumnos y padres de familia, hacia la efectividad del director o directora y su contribución a la efectividad de la escuela.

El segundo producto, es el análisis de los resultados a la luz del marco teórico que conforma esta investigación.

El tercero, las sugerencias y recomendaciones para incrementar su efectividad institucional a través de la persona que es el líder en la escuela.

Como beneficios adicionales, son consideradas las ideas que se vierten en el marco teórico, capítulo segundo de esta obra.

Finalmente, esta investigación también será de utilidad para aquellas escuelas interesadas en incrementar su efectividad institucional a través de prácticas de liderazgo efectivas.

## **1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación**

Las delimitaciones son las siguientes:

Las tres escuelas en las que se llevó a cabo la investigación, fueron “seleccionadas” a partir de la búsqueda de oportunidades de la autora, para considerarlas dentro del estudio. En el caso de las escuelas 1 y 3, se contactó con gente conocida, les compartió su interés y necesidad por realizar el estudio y dichas personas la canalizaron con los responsables. En el caso de la Escuela 2, la autora solicitó el apoyo a la Directora de Primaria quien participaba en un curso que la autora impartía en el Verano del 2007 para Directores de Escuelas Preparatorias en una universidad particular del D. F.

Las restricciones que limitaron el estudio, fueron tres principalmente. Una de ellas, la dificultad que expresaron las Escuelas 1 y 2 para organizar una entrevista con la Supervisión Escolar, entidad considerada dentro de los informantes.

En segundo lugar, en las tres escuelas, aun cuando sí se llevó a cabo el focus group con los padres de familia, sólo se contaba con el tiempo de entrada de los alumnos para hablar con ellos y en dos de los tres casos, los padres de familia mostraban “prisa” por irse a sus lugares de trabajo o actividades que tenían ya planeadas. Dichos encuentros siempre fueron programados de forma rápida y espontánea. La entrevista se realizó dentro de las escuelas pero, en el caso de la Escuela 3, se celebró de pie. En las Escuelas 1 y 2 se llevó a cabo en un aula y hubo oportunidad de sentarse.

A continuación, se encontrará el capítulo 2 en donde serán descritas las teorías y reflexiones de los estudiosos en el campo del Liderazgo de las organizaciones, mismas que servirán de base para contrastar los resultados de la investigación con dichas ideas.

## **CAPÍTULO 2**

### **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1 Introducción**

El liderazgo efectivo, según distintos estudiosos del tema, es posible entenderlo más claramente si el enfoque se dirige hacia las relaciones entre el líder y sus seguidores, en lugar de centrarse, de forma preliminar, en sus características.

Este enfoque de liderazgo, inmerso en culturas de colaboración y colegialidad, que deben estar presentes en las escuelas como factores claves del cambio educativo, pudiera dirigir al director a su reflexión en su perfeccionamiento continuo como líder y despojarlo así de su rol de administrador.

El director del nivel primaria, representa formalmente la autoridad, sin embargo, elementos adicionales tales como el rol que en realidad juega dentro de la estructura, el tipo de administración que ejerce, ya sea contingente o burocrático, o ya sea que la comunidad educativa lo perciba como un visionario, motivador, comunicador, integrador de equipos, enfocado al aprendizaje; es probable que pudieran orientar su actuación de manera que empezara a ser considerado por la comunidad educativa, como un director que estaría trabajando en su desarrollo y, por ende, en la evolución del mismo ámbito educativo. Posiblemente este tipo de factores enriquecerían prácticas educativas de gestión del liderazgo, no solamente dentro de su institución, sino también fuera de ella.

Las ideas mencionadas anteriormente, se vislumbran y describen en los cinco apartados de este capítulo. Se presentan teorías y conceptos desde la perspectiva de la gestión del director de escuelas primarias. En el primer apartado se acotan algunos antecedentes que giran en torno a la calidad en la educación a nivel básico en México y su relación con la gestión escolar, a manera de ubicar el contexto.

El apartado dos habla de la comunidad educativa en tanto la visión de su formalidad y de su informalidad y se reflexiona también en el enfoque sistémico que hoy, toda organización e institución deben fomentar, así como los distintos tipos de roles que toman su lugar en las comunidades educativas.

El tercer apartado gira en torno a dos tipos de modelos de administración, el burocrático y el emergente, y a cinco dimensiones de la organización escolar que la configuran con un carácter multidimensional.

Por último, los apartados cuatro y cinco, enfocan puntos clave de las competencias del director de las escuelas primarias, su liderazgo y los factores de su actuación que pueden generar cultura organizativa y transformaciones en su escuela.

## **2.2 Antecedentes.**

La firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) el 18 de mayo de 1992 es un antecedente relevante en la calidad de la educación básica. Este evento no estaría aislado sino implicado en el contexto de la Reforma del Estado Mexicano “y significa uno de los pactos políticos más importantes del siglo veinte al plantear decisiones [...] para el desarrollo futuro del SEM (Sistema

Educativo Mexicano) [...] descentralización del sistema educativo y una reforma curricular y pedagógica para la educación básica obligatoria...” (Zorrilla, M., 2002, p. 2).

Estas políticas modernizadoras de la última década del siglo XX fueron las impulsoras de la educación en México “al plantear la calidad y la equidad como los objetivos de la reforma...” (Zorrilla, M., 2002, p. 8).

A pesar de su uso generalizado, la calidad de la educación es un término difícil de definir y de cuantificar teórica y operacionalmente. A pesar de ello, una de las formas es relacionar los resultados del proceso educativo con sus objetivos. En el caso de México, “más que conducir la política educativa a partir de un proyecto educativo bien definido, el Estado Mexicano ha limitado su actuación a la enorme tarea de empatar la oferta educativa con el vertiginoso crecimiento de la población y, en especial, con el de la cohorte correspondiente a nivel primaria” (CIDAC, 1992, p. 39). Esta expansión educativa presentó problemas como altas tasas de reprobación y deserción escolar. A partir de la Reforma Educativa Integral en 1971, logró figurar como prioritario para el Estado Mexicano, sin embargo, dos décadas posteriores, la calidad en la educación básica presenta los mismos problemas cualitativos y además está en deterioro. (CIDAC, 1992, p. 39).

En términos cuantitativos, en 1970, según datos de la SEP, la matrícula del SEM en educación primaria pasó de 9,248,190 a 14, 833,889 alumnos. (SEP, 2001, p. 56-72 en Zorrilla, M., 2002, p. 7).

En diagnósticos realizados de 1985 a 1990, en referencia a la educación primaria, se destaca la cifra del 31.1 % de niños con rendimiento nulo o mínimo aprobatorio y los niños van avanzando deficientemente grado con grado. “En evaluaciones posteriores se encontró que el sexto año se encuentran los niveles más bajos de toda la primaria” (Aguilar, 2002, La calidad de la educación, par. 3)



En cifras de 1992, de cada 10 niños que ingresaban a la Primaria sólo 5.7 la finalizaban y, de este grupo, los resultados eran inferiores a los requerimientos mínimos aprobatorios. (CIDAC, 1992).

En palabras de Zorrilla, M., (2002) ), la superación de la calidad y la equidad en la educación inmersas en el Sistema Educativo Mexicano “debe resolver otro tipo de retos que tienen que ver con sus formas de organización y de funcionamiento”. (p. 9) En este sentido, el Director de Primaria tiene mucho que aportar: competencias tales como visión estratégica, comunicación, motivación, facilitación del aprendizaje, integración de equipos y liderazgo, es posible que propicien la mejora en los resultados de calidad de su escuela y ello contribuya a la equidad en los ámbitos local y nacional.

En torno a ello y correspondiente a los programas de la Secretaría de Educación Pública del gobierno mexicano, el Director General de la Gestión e innovación Educativa de la SEP, Ernesto Castellano Pérez mencionó en el 2005 que el (PEC) Programa Escuelas de Calidad, mismo que inició en el año 2001, es un modelo esperanzador para el sistema de nivel básico e intenta replantear el funcionamiento de éstas para buscar resultados educativos más satisfactorios. Además, este proyecto ha tenido como propósito modificar el modelo tradicionalista de gestión para que de esta manera el pensamiento surja desde la escuela misma y no desde la oficina central. El director, entonces, tiene posibilidad de migrar como persona, como profesionista y como integrante de la comunidad educativa, hacia un modelo de liderazgo transformador que favorezca metas compartidas y deje a un lado la idea del liderazgo instructivo surgido del concepto de escuelas eficaces o de calidad.

Desde la perspectiva teórica, el término “calidad” según Elizondo, A. (2005, p. 102) “es polisémico y...sus significados se han ampliado...en el campo de la educación”. En el documento denominado “Satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje: una visión

para el decenio de 1990” (UNESCO/ OREALD 1990, p. 55 en Elizondo, A. 2005, p. 103) se resalta la idea de que la calidad de las escuelas requiere especificar y medir los resultados escolares, así como identificar sus diferentes aportes al sistema escolar. Por otra parte, en un informe de la OCDE (OCDE 1991, P. 49 en Elizondo, A. 2005) se establece que “...las relaciones entre calidad e igualdad se hayan harto entrelazadas” (p. 104).

Rodríguez Fuensalida (1994) en Elizondo, A. (2005, p. 104) establece cuatro categorías, no excluyentes e interpretativas en torno a la calidad: democratización, calidad y eficacia del sistema, gestión pedagógica con elementos tales como el profesor, los alumnos y los procesos y, por último, la descentralización. En este sentido, la calidad condiciona a la competencia y a la excelencia. Lo competencia implica la existencia de un mercado que ofrece productos que se rigen por las leyes de oferta y demanda, que determinan quién o quiénes triunfan en el mercado. En el ámbito educativo, la competencia no opera así, sino que se mueve por leyes flexibles, no precisas y de validez universal, lo que dificulta su operación. La escuela debe generar servicios académicos y administrativos y en este sentido la competencia educativa tiene que ver no solamente con mercados, oferta y demanda, sino también con la implementación de condiciones para que las instituciones operen con igualdad y con ello lograr la excelencia educativa.

Para Aguerrondo, I. (1999), el término calidad de la educación es subjetivo y va cambiando a través de los tiempos y sus contextos sociales. Identifica los 7 lenguajes de la modernidad en tanto la calidad de la educación, que son: 1) altas competencias en lectura y escritura, 2) altas competencias en cálculo matemático y resolución de problemas, 3) altas competencias en expresión escrita, 4) capacidad para analizar el entorno social y comportarse éticamente, 5) para la recepción crítica de los medios de comunicación social, 6) para planear, trabajar y decidir en grupo y 7) ubicar, acceder y usar mejor la información

acumulada. Estos saberes es posible que definan los nuevos contenidos de la educación que en el ámbito de la sociedad del conocimiento, ya no deben ser sólo “saberes” o conocimientos, sino competencias para resolver problemas en situaciones prácticas.

Con el paradigma del siglo XIX la educación ha perdido calidad. En el siglo XXI se requiere de transformar la educación con un nuevo contrato social y significa educación para todos, con calidad, con equidad y más costo eficiente. Agüerrondo, I. (1999)

En las siguientes secciones se vierten ideas y estudios acerca de enfoques y modelos de gestión institucional, que los directores de Primarias podrían considerar para labrar el camino que los puede conducir a mejorar los resultados de sus escuelas y convertirlas en realidad en escuelas de calidad y en escuelas ejemplo para ir avanzando en el conocimiento de mejores prácticas susceptibles de aplicarse en escuelas tanto privadas como públicas.

## **2.3 La comunidad educativa.**

El enfoque de este apartado refiere información acerca de los tipos de organización formales e informales, el enfoque sistémico de la escuela y los roles que se desempeñan en ella.

### **2.3.1 Enfoque sistémico de la escuela.**

De acuerdo con O'Connor, J./McDermott, I. (1998) un sistema es “una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes” (p. 27). Se puede intuir un incremento de eficiencia en las prácticas de trabajo, actuando con base en un enfoque sistémico. La escuela vista así, es “una totalidad con permanente

interrelación entre los elementos que la componen” Griffiths, 1964 en Elizondo (2003, p. 22). El entorno externo, integrado por los factores sociales, económicos, políticos, legales, demográficos, etc. se ven condicionados por el entorno interno en tanto la cultura y el clima escolares, el liderazgo y la toma de decisiones, el currículum, los profesores y los alumnos. Todo ello confluye hacia los resultados educativos. Es así como, según Elizondo (2003, p. 25) se presentan dos tipos de dimensiones en el ámbito de las organizaciones: las dimensiones organizacionales y las dimensiones personales. Ambas, influyen en el comportamiento que las personas muestran dentro de las organizaciones. Estos comportamientos son desempeñados por las personas que “poseen personalidad, necesidades y expectativas propias” Elizondo (2003, p. 25) y que remodelan los roles o papeles formales de las personas.

### **2.3.2 Organizaciones formales e informales y sus roles.**

La escuela, vista desde la perspectiva organizacional, se puede clasificar desde dos tipos de estructuras: la formal y la informal. De acuerdo con González, M. (2003) “...una red de comunicación es equivalente a una estructura organizativa [...] estar involucrado en una red de comunicación es equivalente a estar vinculado a un grupo y participar de las reglas que rigen los intercambios entre los integrantes del mismo” (p. 115).

La estructura es formal porque considera niveles jerárquicos que se relacionan con las funciones que cada cargo debe desempeñar y bajo qué tipo de reglamentación. Se integra de reglamentos de coordinación y comunicación y, además, cada nivel jerárquico y la totalidad de la organización en su conjunto, buscan el logro de objetivos. Los factores organizativos que intervienen en este tipo de redes formales son a) configuración,

relacionado con el tamaño y número de niveles jerárquicos; b) centralización, en donde alguna o algunas posiciones jerárquicas tienen control y autoridad sobre las demás; c) descentralización, en donde el poder se reparte a lo largo de la estructura jerárquica y d) tecnificación, que se relaciona con las tareas y responsabilidades que se colocan a lo largo de las estructuras con el enfoque de trabajos especializados. González, M. (2003).

Los roles en una estructura organizativa jerárquica son de tipo formal y se definen como “el conjunto de acciones o comportamientos característicos de una función o individuo”. Elizondo, A. (2003, p. 17).

En contrasentido se tiene la organización informal que da lugar a las interacciones entre los distintos actores y que influyen, de forma positiva o negativa, en los resultados de la educación.

Los sistemas informales, (Sáez, 1999, Hoy y Miskel, 2001 en González, M. 2003, p. 117) cumplen funciones tales como la realimentación “que resulta vital para los miembros de la directiva y otros líderes”, así como para satisfacer necesidades sociales y de afiliación, transmitir gran cantidad de información que no se encuentra en los canales formales, mejorar la comprensión del significado de las actividades, en tanto descripción de tareas y procedimientos, como también mensajes de contenido afectivo como los juicios, emociones; etc.

Dentro de las instituciones educativas, este tipo informal es una de las principales causas de la complejidad de ellas (González, M. 2003), dado que los cargos de director o maestro, etc. son desempeñados por personas que tienen necesidades particulares que aun cuando no aparecen en la estructura formal jerárquica “crean y sostienen las tradiciones de la escuela y de su cultura” (Williams, 1984 en Elizondo, 2003, p. 19) y los roles determinan reglas no escritas dentro de las instituciones educativas.

A continuación se presenta un diagrama en el que se resumen las particularidades de los dos tipos de organización, la formal y la informal:

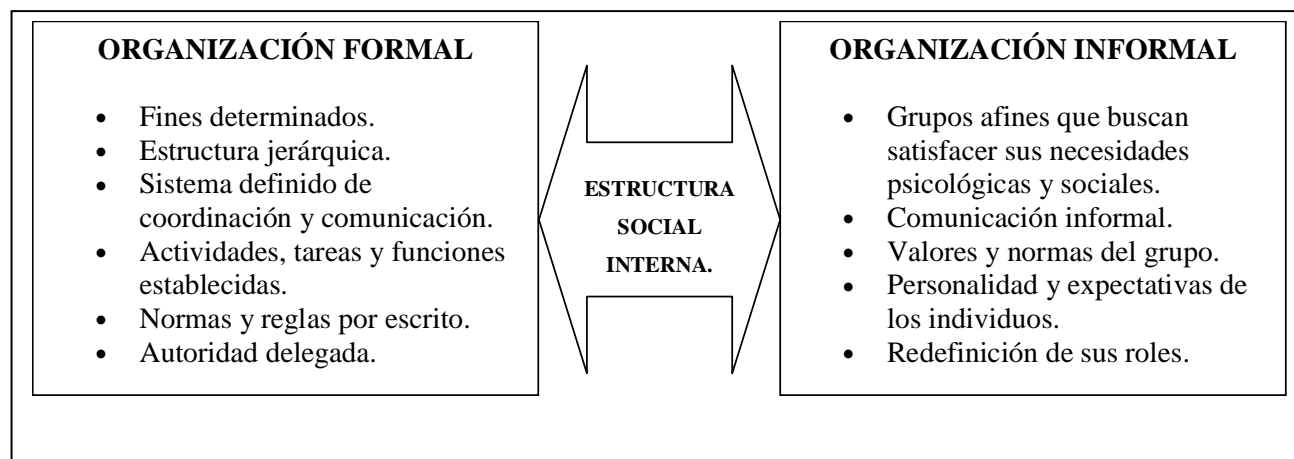


Figura 1. Interacción de los dos tipos de estructura.  
Fuente: Elizondo, A. (2003, p. 19).

Los grupos informales (Murillo, 1986 en Elizondo, A. 2003, p. 20) “...poseen tres características interrelacionadas: 1) una tendencia a establecer normas de conducta aceptables para los miembros, 2) una habilidad para percibir las desviaciones de tales normas y 3) poder para exigir obediencia a dichas regulaciones”.

Los directores deben tener influencia sobre estos grupos, así como también información de su existencia y tratar de desempeñarse en ellos como un líder informal, estableciendo, junto con ellos, reglas de comportamiento y el cumplimiento de responsabilidades. Este tipo de organizaciones informales puede favorecer el trabajo del director escolar desde una perspectiva política (González, 1997 en González, M., 2003) ya que si al director no se le percibe como aquél que impone una visión o idea de escuela, sino

como “un agente que desarrolla y promueve posturas críticas y transformadoras” (p. 229) la comunicación informal podría ser un buen marco para ello.

En lo que compete a los papeles de actuación de las personas en las escuelas, la influencia de ellas en el rol y del rol en ellas, ponen de manifiesto un ajuste de intereses entre su desempeño y su personalidad, además de que cada quien puede enriquecer o empobrecer su papel lo que se ve reflejado en su comportamiento.

Dentro de un grupo, aun cuando no existen estilos puros, es posible clasificarlos en tres tipos: 1) roles orientados a las tareas de grupo, 2) orientados al reforzamiento y conservación del grupo, y 3) los individuales. (Kenneth D. Benne/Paul Sheats, en Owens 1976 citado por Elizondo ,2003, p. 26).

Los orientados a las tareas de grupo apoyan a la solución de problemas y pueden ser: 1) promotor-colaborador, 2) el que busca información, 3) el que busca opinión de otros, 4) el elaborador de trabajos, 5) el coordinador, 6) el orientador de objetivos y metas, 7) el que estimula la acción y 8) el técnico en procedimientos.

Los orientados al reforzamiento y conservación del grupo, apoyan a la integración y desarrollo del grupo. Los ejemplos son: el que alienta, el que armoniza, el que establece semejanza o afinidades, el observador, el que realimenta y el seguidor.

Por último, los orientados a lo individual, procuran que el grupo satisfaga necesidades personales. Pueden ser: el agresor, el obstructor, el que busca reconocimiento o ayuda, el que aporta sentimientos, el dominador y el que obedece a intereses o necesidades particulares.

## **2.4 La gestión educativa.**

El presente apartado describe los modelos burocrático y emergente de la administración, así como las dimensiones estructurales, relacionales, de procesos, de cultura y del entorno, correspondiente a la organización escolar.

### **2.4.1 Modelos burocrático y emergente de administración.**

El Modelo burocrático surge en los años cuarenta debido a “la necesidad de imponer orden, formalizar procedimientos y mejorar los resultados de las cada vez más crecientes organizaciones” (Elizondo, 2005, p. 69). Su representante es Max Weber, para quien la burocracia era la forma más eficiente de organización aplicable a organismos complejos. Es un modelo derivado de la teoría sociológica, que se basa en la racionalidad, adecuando los medios a los objetivos para garantizar eficiencia en el logro de estos últimos. Las características que lo representan son: normas y reglamentos, formalidad en las líneas de comunicación, racionalidad y división del trabajo, relaciones con carácter impersonal, autoridad, rutinas y procedimientos, competencia técnica y con base en méritos, profesionalización y previsibilidad del funcionamiento, aplicable en tiempos de certidumbre.

Sus ventajas son: racionalidad, precisión, rapidez en las decisiones, uniformidad, dadas las reglamentaciones, constancia, confiabilidad, especialización de los individuos y reducción de conflicto entre los empleados, debido a que cada quién sabe lo que tiene que hacer, conoce sus límites, sus responsabilidades y las de los demás.



Las desventajas: formalismo y documentación excesivos, relaciones despersonalizadas, decisiones centralizadas de acuerdo al nivel de autoridad, nula flexibilidad debido a la rigidez de rutinas y procedimientos, uso inadecuado del poder, mauro importancia a procedimientos que a los usuarios del servicio, falta de consideración a la variabilidad humana en su afán de mecanizar las conductas de sus miembros y no considerar sus diferencias individuales, evaluación y control en apego a procedimientos y nula consideración de condiciones particulares en cuanto a la falta de variabilidad del contexto.

En la escuela se adoptó este patrón y así se concibe como una realidad objetiva, lineal, centralizada y uniforme en un funcionamiento racional, sin considerar otro tipo de variables menos objetivas, tales como el comportamiento de las personas, sus valores e intereses.

En lo interno, y con base en este modelo es válida la planificación de la enseñanza, pero el alumno tiene un papel receptivo. El directivo toma un lugar preponderante dentro de este modelo, dado que ocupa la posición más alta dentro de la jerarquía institucional y como tal, es necesario abandonar la idea de su actuación como gerente-administrador y ubicarla más en el sentido de “líder educativo dentro de la organización” (González, 2001 en González, M. (coord.) 2003, p. 226) . De acuerdo con Louis y Miles (1990) en Fullan, M./Stiegelbauer, S. (2004), el liderazgo y la administración son primordiales, ya que el primero “se relaciona con misión, guía e inspiración” (p. 140) y la administración se enfoca con el diseño y la realización de planes, el desempeño y el trabajo efectivo con los demás.

Por su parte (González, 2001 en González, M. 2003, p. 226) los factores complementarios al enfoque del líder educativo son de índole político, cultural y económico, además de otros unidos a los cambios en las políticas educativas y, para las cuales Fullan, M./Stiegelbauer, S. (2004, p. 129) anotan que “el cambio sólo es una

pequeña parte de las fuerzas que compiten por la atención del director y [...]no es el más apremiante; sin embargo, algunos [...] intervienen directamente como iniciadores o facilitadores de mejoras continuas en sus escuelas.

En lo relacionado con el modelo emergente, éste identifica a la educación como un reto continuo e incesante y ha sido promovido por las “políticas educativas internacionales...como un modelo alternativo que permite logros cualitativos en la educación”. (Elizondo, 2005, p. 83). Se entiende la gestión escolar en términos de conducir el sistema educativo al logro de procesos de educación de calidad, en donde se privilegian las tareas académicas que favorecen el proceso de enseñanza-aprendizaje. Los ejes bajo los cuales opera son: organización escolar y caracterización de los directores quienes coordinan y toman decisiones en la escuela. Con el modelo burocrático comparte las dimensiones de: calidad, competencia y excelencia. Sus premisas son: participación democrática, autonomía, liderazgo, organización escolar, planeación y evaluación escolar.

En América Latina se trabaja en su implementación y esto ha quedado establecido en el documento “Modelo de gestión” GESEDUCA (UNESCO 1994, PP. III-IV) (Elizondo, 2005, p. 86) en donde se reconoce que los países latinoamericanos no tienen todavía “las capacidades de gestión que los conduzcan hacia sus metas” (Elizondo, 2005, p. 86) debido a que no existen instrumentos y técnicas sistematizadas para aplicar a los distintos niveles del sistema, acción que precisamente persigue este modelo de gestión.

En México, el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (SEP 1995) identifica a la escuela como la unidad básica del sistema educativo y los diferentes actores comparten la responsabilidad de la enseñanza aprendizaje. Los miembros de la comunidad, tales como los padres de familia y otros, se unen en un objetivo común y se buscan el equilibrio entre la autonomía, la participación de la comunidad, el apoyo institucional y la regulación

normativa, por lo que es necesario “articular las estructuras y los procesos...dentro y fuera de las escuelas” Elizondo (2005, p. 86).

La gestión escolar es “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”. (Pozner, en Elizondo, 2005, p. 87)

La práctica de la gestión escolar se caracteriza como una acción permanente de racionalización, en donde se aplica oportunamente el uso de recursos materiales y humanos para lograr los objetivos educativos. (Martínez, Chediak y Reyna, en Elizondo, 2005, p. 88)

Por su parte, Ramírez , citado en Elizondo (2005) considera dos niveles de gestión: el primero, relacionado a las formas de gestión del sistema educativo en general y, segundo, relacionado con la gestión del plantel escolar.

A su vez, Ibarrola en Elizondo (2005) alude al concepto en términos de un nuevo concepto que se puede considerar como un factor impalpable e intangible que considera la administración de los recursos y los insumos que intervienen en los procesos educativos. Gestión implica toma de decisiones, supervisión y seguimiento con la intervención de distintas personas o grupos, visualizando su posibilidad de transformación, así como el análisis y la valoración de los resultados. El concepto de gestión aparece unido a la definición de la escuela como una unidad orgánica para desarrollar acciones educativas, las cuales se logran a través de tres grandes escalas espacio-temporales: social, institucional y el plantel en particular, y, por último, dado que las decisiones necesitan tomadores de decisiones, requiere a los sujetos responsables de ello.

La gestión escolar se relaciona con la reestructuración de los sistemas educativos, lo que implica una cultura de transformación que considere: el paradigma del cambio, la

escuela como unidad del cambio, las autoridades centrales como corresponsables de este proceso, la definición de necesidades reales, cambio como aprendizaje y organización de aprendizaje.

Estos cambios también deben propiciarse en otro tipo de actores: la familia, los medios de comunicación, las organizaciones y la religión.

La gestión escolar perseguiría entonces los siguientes objetivos generales: considerar a las escuelas como centros generadores de aprendizaje, trabajar hacia la reforma escolar total con visión a futuro y reformar el sistema educativo con nuevos criterios de educación buscando la eficiencia y la eficacia.

En tanto los sujetos que intervienen o deben intervenir, se persigue: participación comprometida, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado para la construcción participativa de proyectos educativos, así como la consideración de que el proyecto escolar es un “medio viable para concretar ideas, aspiraciones, retos y objetivos...para enfrentar conjuntamente los problemas educativos” (Elizondo, 2005, p. 95). En este sentido, el directivo no sólo debe coordinar o liderar, sino generar propuestas innovadoras de renovación. No sólo administrar procesos, sino construir un proyecto escolar que comulgue con los objetivos de las políticas educativas de nuestro tiempo.

## 2.4.2 Dimensiones de la organización escolar.

Los centros escolares tienen un carácter multidimensional. En este caso, se presentan las ideas de González (1991, 1993<sup>a</sup>) en González, (2003). Las dimensiones que se analizan son: estructural, relacional, de procesos, culturales y el entorno.

La dimensión estructural responde a la pregunta cómo está organizado el centro escolar. Abarca elementos que “configuran el armazón en el que se llevará a cabo la actividad organizativa” González, (2003, p. 27). Se presentan en la siguiente tabla:

<b>Elemento.</b>	<b>Descripción</b>
Papeles o roles.	Director (a), profesores, orientadores, coordinadores, etc., con sus funciones.
Unidades organizativas.	Departamentos didácticos, equipo directivo, consejo escolar; etc. agrupados con sus distintas funciones.
Mecanismos formales.	Para la toma de decisiones, para la comunicación e información, para la coordinación entre los distintos actores, tales como docentes, dirección, coordinadores; etc. y el control de la actividad. Estos mecanismos formales tienen como objetivo la coordinación e interrelación de dichos actores.
Estructura de tareas.	Relación profesores-alumnos, horarios, cómo se agrupan los alumnos, etc., es decir, la estructura que se establece para el desarrollo de la enseñanza en las aulas.
Estructura física e infraestructura.	Instalaciones y materiales, su distribución, los espacios y la regulación correspondiente a su utilización.

Tabla 1. Dimensión estructural de los centros escolares.

Fuente: González, M. (2003, p. 27).

En términos de Pfeffer, J. (1997) esta perspectiva estructural “ basa sus premisas centrales en el modelo de comportamiento social” (p. 109) y esto apoya a observar qué efecto tiene el contexto en el comportamiento de los distintos actores, lo que puede facilitar el análisis de sus variables. (Pfeffer, 1983, Hambrick y Mason, 1984 en Pfeffer, J., 1997).

Según la dimensión estructural, los centros escolares están formados por personas y ellas interaccionan y construyen patrones de relación y de comportamiento, además de que comparten sus ideas, concepciones, etc. Las personas en la organización mantienen, además de las relaciones formales jerárquicas, relaciones informales. Así lo señalan Beltrán y San Martín (2000:47) en González, M. (2003): “de la mera copresencia de diferentes actores surge otro tipo de relaciones que exceden siempre a las reguladas y previstas por las normas de funcionamiento” (p. 28).

El Modelo social del comportamiento contempla el estudio de la estructura social que “destaca la naturaleza arraigada del comportamiento” (Granovetter, 1985 en Pfeffer, J., 1997, p. 73) y se enfatiza que el comportamiento no puede explicarse tan fácilmente si no se hace referencia a procesos de interacción con otros. Es en este sentido que se pueden desarrollar actuaciones micropolíticas y de interacción profesional, en donde las micropolíticas se desarrollan generalmente en planos informales e implícitos y las segundas, son las que aportan al funcionamiento educativo de las escuelas. (González, 2003).

Los patrones que se generan de esta dimensión afectarán la dinámica de trabajo de los miembros de la escuela, “así como a su grado de satisfacción, su nivel de cohesión, de participación, de conflictos, etc.” González, (2003, p. 29). Al respecto, Pfeffer, J., (1997) indica que esos tipos de influencias sociales impactan tanto las respuestas afectivas como las estructuras cognitivas, en donde las “señales sociales de los compañeros de trabajo

afectan los juicios de los sujetos respecto de las características de las tareas [...] y la interacción con otros [...] ayuda a enmarcar lo que observamos en nuestro ambiente y cómo éste se evalúa” (Salancik y Pfeffer, 1978<sup>a</sup> en Pfeffer, J., 1997, p. 73).

En cuanto a la dimensión de procesos y con base en información de González (2003), los procesos de desarrollo curricular y de enseñanza-aprendizaje constituyen el núcleo de los centros escolares en donde éstos son elementos relevantes en cualquier institución educativa ya que si se consideran es posible planear sistemáticamente las experiencias de los alumnos.

Los distintos procesos que se van desarrollando en los centros escolares, varían en función de lo que se valora en cada uno de ellos. Un ejemplo es la planificación, que tendrá diferente sentido en una escuela que favorezca este tipo de práctica dentro de estructuras flexibles que en otra que sea burocrática.

En relación a estos tipos de estructuras, Hargreaves, A. (2005) distingue la de colaboración y la colegialidad artificial como dos formas que influirán en esta dimensión dentro de las escuelas. Dentro de las *culturas de colaboración*, las relaciones de trabajo en equipo se distinguen por ser espontáneas, voluntarias, orientadas al desarrollo a través de encuentros informales breves y frecuentes y en donde las decisiones acerca del currículum son descentralizadas. En contraste, la *colegialidad artificial* se distingue por las imposiciones administrativas, la obligatoriedad y su orientación hacia cooperar o trabajar en equipo de forma obligatoria.

Establecer culturas de trabajo en colaboración, según Fullan, M./Stiegelbauer, S. (2004) “Ayuda a disminuir el aislamiento profesional de los maestros, permitiendo que se codifiquen y compartan las prácticas exitosas y el suministro de apoyo” (p. 80) relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Es así como los procesos que ocurren en cada escuela, es factible que contribuyan a modificar prácticas de la dimensión relación, en tanto la implicación de los miembros, los valores, sus creencias y sus formas de relación.

La cuarta dimensión es la cultural. Ésta, circunscrita dentro del ámbito organizacional, es considerada por Kunda, G. (1992, p. 8) en Pfeffer, J., (1997) “...como las reglas compartidas que rigen los aspectos cognoscitivos y afectivos de los miembros de una organización, y los medios por los cuales se moldean y expresan” (p. 164). Es “menos visible y más implícita” (López Yáñez, 1994; González, 1994; Díez Gutiérrez, 1999 en González, M., 2003, p. 30). Esto es: lo que ocurre en las escuelas tiene implicado valores, concepciones, creencias; etc. con relación a distintas ideas en tanto la educación, las prácticas, las interacciones, etc. Todo esto le da sentido a esta dimensión.

La cultura de una institución, de acuerdo con Fernández, E. (2001) “es una declaración escrita que contiene la visión y los valores [...] compuesta por todos aquellos elementos que señalan las razones por las que existe la institución, el tipo de institución que se quiere y los valores que regulan su funcionamiento” (p. 3).

La cultura no está completamente formalizada dentro de las organizaciones, pero algunos valores o principios sí pueden estarlo en los documentos que guían la actuación de los integrantes de las escuelas. Visto de esta forma, se puede decir que la cultura está entonces explícita. También existe implícitamente en las formas de comportamiento de los distintos integrantes de la cultura escolar y, en este sentido, se puede hablar de lo que se valora o no, por ejemplo, cuando se planean acciones de enseñanza-aprendizaje, o cuando se expresa que “en nuestra escuela no se discrimina” y se perciben algún tipo de acciones discriminatorias por parte de algunos miembros.



En la dimensión del entorno se abarcan los aspectos sociales, económicos, políticos, culturales, etc. entre los que se pueden encontrar personas y organizaciones con las cuales la escuela tiene que interactuar: padres de familia, otras escuelas, gobierno, instituciones de salud, otras instituciones educativas de distintos niveles; etc. Como una estructura viva, las escuelas se encuentran en constante interacción con su entorno.

A continuación se puede ver un cuadro que identifica las interrelaciones entre cada una de las dimensiones mencionadas.

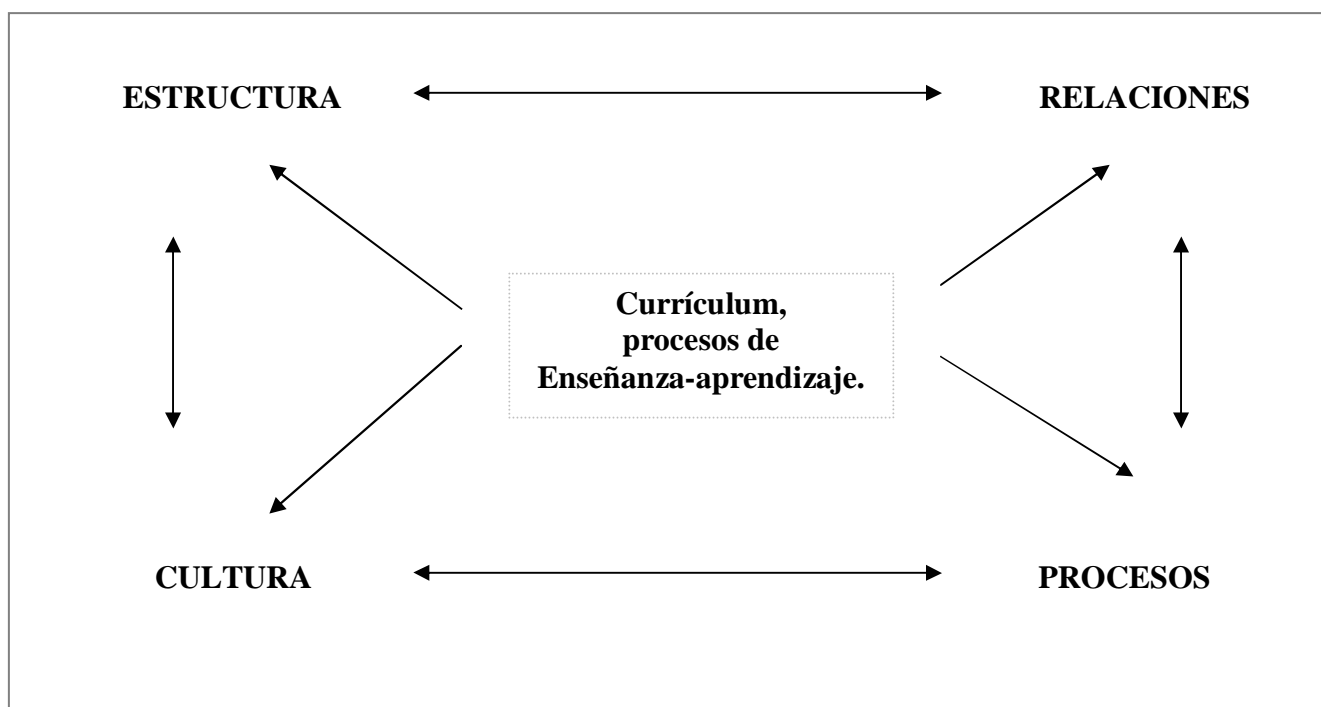


Figura 2. Dimensiones constitutivas de la organización escolar.  
Fuente: González, M. (2003, p. 26).

## **2.5 El director de escuelas Primarias: sus competencias y liderazgo.**

Enseguida se describen las competencias del director de las escuelas primaria en tanto visionario, comunicador y motivador, así como los factores de su actuación que facilitan el aprendizaje institucional, la integración de sus equipos y su liderazgo. Este último, a partir del enfoque transformacional.

### **2.5.1 Como visionario.**

Según Senge, P. (2003) “pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida” (p. 261). Una visión puede estar inspirada por ideas y si es muy convincente, deja de ser abstracta. Responde a la pregunta ¿qué deseamos crear? y es como un pegamento que vincula y da coherencia al trabajo de la gente. Una visión crea identidad común entre las personas .

En términos generales, las visiones de las organizaciones, , más que generar compromisos en las personas, son acatadas por ellas, debido a que no reflejan visiones personales.

Cuando las visiones son compartidas, pueden permitir transitar de la desconfianza al trabajo en conjunto. Algunas visiones compartidas se relacionan con factores externos y otras, con factores internos. Según Senge, P. (2003), las visiones enfocadas a derrotar a la competencia son transitorias, al contrario de aquellas visiones concentradas en aspectos interiores.

Según Bennis, W. (1990) citado por Boyett, J./ Boyett, J. (2005) uno de los ingredientes básicos del liderazgo es la visión, y el líder “Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer –profesional y personalmente” (p. 3).

Por su parte, Nanus, B. (1989) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 4) identifica, de entre siete megahabilidades del liderazgo, la “Visión de futuro” en la cual el líder fija su vista en un horizonte a largo plazo.

Si se comparan directivos y líderes, en términos de visión, se puede encontrar que el directivo tiene una visión a corto plazo y el líder a largo plazo. En este sentido, entonces, un directivo puede considerarse un estratega y, como directivo tradicional puede construir estrategias y articularlas, pero de acuerdo con los gurús mencionados por Boyett, J./ Boyett, J. (2005) “no es esto en lo que tienen que ocupar su tiempo los líderes actuales”, sino más bien deben centrar sus esfuerzos “en desarrollar una visión para sus organizaciones...” (p. 21). La razón es que la gente no se compromete a largo plazo con estrategias, ni intelectualmente, ni responden al *qué*, sino al *por qué*, como algo más importante, ya que la visión es más emocional que analítica.

Por último, Covey, S. (1991) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 6) ubica “Empezar con el final en mente” como el segundo hábito de la gente altamente exitosa. En éste, identifica que el líder es capaz de visualizar el futuro que desea, además de que posee ideas claras de a dónde quiere llegar.

### **2.5.2 Como comunicador.**

La comunicación desde la perspectiva del enfoque interaccionista, y a diferencia de los modelos mecanicistas y conductistas en donde el transmisor envía un mensaje al

receptor y el estímulo-respuesta define al proceso comunicativo respectivamente, se mide por la percepción o interpretación de la realidad de cada individuo, de tal manera que configura así sus realidades a partir de modelos mentales propios, y donde toman lugar los significados y la historia personal.

A partir del enfoque mencionado, según Elizondo, (2003) “la recepción del mensaje no es un proceso pasivo; requiere una actitud activa por parte del escucha...” (p. 32). Es así como el proceso de comunicación no es lineal sino circular e interactivo, y en él intervienen un sinnúmero de elementos tales como: palabras, lenguaje no verbal, percepción, expectativas, motivaciones personales, cultura, inteligencia, sentimientos, emociones; etc.

Con relación a los autores que enfatizan la comunicación dentro de las características de los líderes, en un contexto administrativo, en González, M. (2003, p. 233) ,Mintzberg, H. (1983:91) clasifica en tres grandes categorías el rol del directivo: 1) relaciones interpersonales, 2) transmisión de información: monitor, difusor, portavoz y 3) tomador de decisiones.

Por otra parte, según O’Toole, J. (1996) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005) , la característica “saber escuchar” se encuentra entre aquéllas que poseen los líderes basados en los valores. El líder que sabe escuchar, “escucha...a los que sirve...estimula opiniones disidentes...pone a prueba las ideas...explora todas las posibles consecuencias y transmite toda la gama de opiniones” ( p. 5).

En sus nueve leyes naturales del liderazgo, Blank, W. (1995) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 15) identifica al Conocimiento como la capacidad para procesar la información y ello, crea el liderazgo, además de que ubica al liderazgo como un proceso de auto referencia en donde los líderes y los seguidores procesan la información según su sistema de referencias (modelos mentales).

Cuando se habla del director como líder en tanto comunicador, se puede hacer referencia a lo que Boyett, J./ Boyett, J. (2005) enfatizan en cuanto al segundo cambio en los papeles del liderazgo: “de comandante a narrador de historias” y es así como contar historias es lo que recomiendan los gurús a los líderes de estos tiempos. En este sentido, Gardner, H. citado por los autores de referencia, menciona que una de las claves del liderazgo “ es la comunicación eficaz de una historia...una parte fundamental de la vocación de líder” (p. 35). De esta manera, menciona, estas historias, como obra de artesanía, es posible que conecten a los seguidores, los motiven, los inspiren y animen al apoyo de la visión del líder.

### **2.5.3 Como motivador.**

Según Gardner, J. (1990) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 9) uno de los atributos del liderazgo es la “Capacidad para motivar” que enfatiza la comunicación persuasiva y el impulso a la gente para que ésta actúe. Asimismo, se puede encontrar una diferencia entre un directivo y un líder en cuanto a la motivación, en donde los directivos solamente “motivan a la gente a ajustarse a las normas” y los líderes “incitan a la gente a cambiar” (p. 19).

Por otra parte, para motivar a la gente es posible dirigir esfuerzos hacia el incremento de su efectividad, según “la perspectiva del ocio” de Gilbert, T. (1978) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005). Para él, la palabra “ocio” tiene una distinta definición a la conocida como “holgazanería o frivolidad”. Se enfoca más bien a “una oportunidad que nos llega por estar exentos de obligaciones...tiempo concedido antes de que sea demasiado tarde” (p. 274). Lo anterior se refiere a que la efectividad se relaciona con incrementar el ocio definido como

producto del tiempo y de la oportunidad, en donde “las oportunidades sin tiempo para aprovecharlas no significan nada...y el tiempo, muerto...sin aprovechar ninguna oportunidad, todavía tiene menos valor” (p. 274). El punto de partida entonces son las potencialidades humanas y el final es el aumento del ocio.

Gilbert, T. (1978) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005) identifica tres teoremas: 1) medir la competencia humana, en donde para llegar a ser competentes es necesario incrementar el valor de nuestros logros y reducir la energía que dedicamos a la tarea; 2) determinar el potencial de mejora, en donde es necesario comparar la efectividad típica de un grupo con la de otro cuya efectividad sea ejemplar; y 3) repertorio de comportamientos, en el que “dado un tipo de logro cualquiera, una deficiencia en la efectividad siempre tiene como causa inmediata una deficiencia en un repertorio de comportamiento...o en el entorno que soporta al repertorio, o en ambos” (Boyett, J./ Boyett, J. (2005 p. 280).

El repertorio de comportamientos se compone de tres partes: conocimiento, capacidad y motivos. El conocimiento, que es el Know-how (saber cómo) y know-why (saber por qué) es aquello que los individuos practican en su trabajo y son resultado de su educación, entrenamiento y experiencia. La capacidad se refiere a preparación física y mental y, por último, los motivos son los valores, creencias, preferencias, etc.

Según Gilbert, T. (1978) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005) “los empleados necesitan cierto apoyo o ayudas del entorno para poder funcionar con efectividad” (p. 281). Estos apoyos son información, instrumentos e incentivos.

En la siguiente tabla se presentan las características de cada uno de ellos.

<b>Tipo de apoyo o ayuda.</b>	<b>Descripción.</b>
Información.	Objetivos, metas de la empresa y de su área de trabajo. Qué se espera y cómo llevar a cabo su trabajo.
Instrumentos.	Herramientas, técnicas, tecnología, procesos, procedimientos, métodos de trabajo, estructura organizativa; entre otros.
Incentivos monetarios y/o no monetarios.	Para el desempeño efectivo del trabajo.

Tabla 2. Características de los apoyos que necesitan los empleados.  
Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 281)

De forma contraria, Gilbert, T. (1978) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 282, 283) propone su “Modelo de comportamiento para crear incompetencia”. Este modelo identifica seis formas: 1) retener información, 2) no involucrar a la gente en la elección de los instrumentos con los que va a trabajar, 3) no incentivar la efectividad, 4) no ayudar a la gente a prepararse o actualizarse, 5) pasar por alto la capacidad de los individuos y 6) desconocer qué motiva a las personas.

Por su parte, Daniels, A. en Boyett, J./ Boyett, J. (2005) identifica dos maneras de influir en el comportamiento que son los antecedentes y las consecuencias y “sugiere que casi todo el mundo intenta dirigir la efectividad diciendo a los otros lo que tienen que hacer o lo que no tienen que hacer”. (p. 310).

Un antecedente es una orden y desata un comportamiento. Una consecuencia es lo que sucede a una persona después del comportamiento. En este sentido, estas dos maneras son instrumentos útiles para gestionar la efectividad pero, según el autor lo que modifica de forma más permanente el comportamiento está más influenciado por las consecuencias que por los antecedentes, ya que aquéllas tienen que propiciar que el comportamiento ocurra de nuevo.

Según el autor, son cuatro los tipos de consecuencias, dos de ellas aumentan la probabilidad de que se repita el comportamiento y, las otras dos, la disminuyen.

Las que aumentan la probabilidad son: reforzamiento positivo: “la zanahoria” y reforzamiento negativo: “hazlo o si no”. Las que disminuyen la probabilidad son: castigo; “el palo” y extinción “pásela por alto y quizá se irá”.



A continuación se presenta una tabla con ideas de cada uno de ellos.

<b>Aumentan la probabilidad.</b>		<b>Disminuyen la probabilidad.</b>	
<b>Zanahoria.</b>	<b>Hazlo o si no.</b>	<b>El palo.</b>	<b>Pásela por alto y quizá se irá.</b>
<b>Comportamiento:</b> Una persona hace o dice algo.			
<b>Consecuencias:</b>			
La persona consigue lo que quiere.	La persona se escapa o evita lo que no quiere.	La persona obtiene lo que no quiere.	Obtiene una respuesta neutral o no obtiene ninguna respuesta.
<b>Resultados:</b>			
El comportamiento se refuerza.	El comportamiento aumentará.	El comportamiento disminuirá.	El comportamiento se reforzará al principio y después con el tiempo irá disminuyendo de intensidad.
<b>Tipo de reforzamiento:</b>			
Reforzamiento positivo.	Reforzamiento negativo.	Castigo.	Extinción.

Tabla 3. Tipos de consecuencias en el comportamiento.  
Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 312-315)

#### 2.5.4 Como facilitador del aprendizaje institucional.

Según Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 98) el aprendizaje implica adquirir conocimientos y adquirir habilidades. El conocimiento es el “saber-por qué” y la habilidad es el saber-cómo”. El aprendizaje más eficaz se da a través de las experiencias en el lugar de trabajo y los seres humanos meditamos acerca de ellas y tratamos de entenderlas de tal manera que formamos conceptos y generalizaciones a través de nuevas experiencias y repetimos así el ciclo. (Boyett, J./ Boyett, J. 2005, p. 99).

De acuerdo con MacGilchrist y colaboradores (1997) para que llegue el futuro que se desea es necesario aprender y aplicar nuevas ideas como escuela. Esto va a permitir que la institución se convierta en una organización que desarrolle distintas capacidades, mismas que se manifestarán en distintos tipos de inteligencia: 1) *contextual*, en cercana relación con la comunidad para empalmar decisiones y dirección en el contexto en que se desenvuelve; 2) *estratégica*, para planificar mejoras; 3) *académica*, para agregar valor, promover calidad en sus programas e implicar a los estudiantes en el compromiso con su propio aprendizaje; 4) *reflexiva*, que son los procesos de control útiles para revisar los avances de la efectividad de la escuela a través de los datos estadísticos y la información; 5) *pedagógica*, como la capacidad de aprender a aprender y relacionar el pensamiento, la enseñanza, el aprendizaje y la metacognición, como “proceso esencial de la escuela inteligente” (p. 56); 6) *colegial*, para un trabajo conjunto; 7) *emocional* para comprender a la gente y entender la diversidad; 8) *espiritual*, para definir los valores y buscar el desarrollo de la comunidad escolar; 9) *ética*, para reconocer los derechos y regirse por principios de justicia y equidad y asegurar el acceso de los alumnos a un currículum equilibrado.

El aprendizaje integra nuestras experiencias, meditación, formación de conceptos y comprobación de ellos. Kim, D. en Boyett, J./ Boyett, J. (2005) Sin embargo, los modelos mentales, que son “imágenes profundamente arraigadas sobre cómo funciona el mundo” (p. 101) son poderosos y controlan y direccionan lo que vemos u oímos e influyen en la interpretación que damos a los hechos, así como en nuestra respuesta física. Tres son los enfoques para minimizar deficiencias de aprendizaje organizacional que sugieren los estudios de autores como Christopher Argyris, Donald A. Schön, Peter Senge, Jay W. Forrester y de Edgar Shein en Boyett, J./ Boyett, J. (2005). Los enfoques son: 1) aprender a meditar y comunicar, 2) aprender sistemas de pensar y 3) crear la cultura de aprendizaje.

Por otra parte, dentro de las ideas que expresan los conocedores acerca del liderazgo, se encuentra Nanus, B. (1989) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 4) en donde identifica como una de las siete megahabilidades del liderazgo, el aprendizaje anticipado. Para este autor, el líder “es un aprendiz de por vida que está comprometido a promover el aprendizaje organizacional”. Asimismo, Covey, S. (1991) identifica el “Aprendizaje continuado” dentro de las ocho características de los líderes centrados en principios, y en la cual su significado es que el líder “intenta formarse, asistir a cursos, escuchar, preguntar” (p. 7). Por último, Blank, W. (1995) en Boyett, J./ Boyett, J. (2005) indica que el “conocimiento- capacidad para procesar la información-crea el liderazgo” (p. 15).

### **2.5.5 Como integrador de equipos de alto rendimiento.**

Los directivos escolares dedican un gran porcentaje de su tiempo a reunirse con los distintos grupos de su escuela, con el fin de intercambiar ideas, transmitir disposiciones, coordinar el trabajo, etc. Mantener este tipo de relaciones con los miembros de la

comunidad escolar, obligan al director a fomentar el trabajo en colaboración a través de la conformación de distintos equipos que logren que el trabajo sea más efectivo, más eficiente y por supuesto, agradable para todos.

“El trabajo en equipo es una forma eficaz de conjugar los esfuerzos del colectivo para lograr mejoras tangibles en la calidad de los procesos educativos” Elizondo, A. (2003, p. 130) y analizar si la escuela fomenta el alto rendimiento a través del trabajo equipo, es necesario para mejorar el liderazgo del director.

Algunas características de organizaciones tradicionales contra organizaciones de alto rendimiento en aspectos de aprendizaje, función de los directivos, trabajo en equipo, recompensas y acceso a la información se muestran de las tablas 4 a la 8.

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones de alto rendimiento</b>
<b>Importancia del aprendizaje</b>	
Hay pocas posibilidades de que la gente aprenda nuevas habilidades.	Hay infinidad de posibilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
El aprendizaje casi no es recompensado.	El aprendizaje es altamente premiado y recompensado.
La organización hace difícil el aprendizaje que no esté exclusivamente dentro de los límites de la tareas que uno realiza.	A la gente se la anima a aprender tanto como pueda sobre todos los aspectos de la organización.
No se dedica ningún tiempo al aprendizaje.	Regularmente se dedica cierto tiempo al aprendizaje.
La formación multidisciplinaria es vista como algo ineficaz.	La formación multidisciplinaria es la norma.
La formación de los no directivos se centra principalmente en las habilidades técnicas.	Todos reciben formación en una amplia variedad de habilidades, incluyendo las interpersonales, administrativas y técnicas.

Tabla 4. Importancia del aprendizaje en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento.  
Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 154-159)

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones de alto rendimiento</b>
<b>Función de los directivos</b>	
Los directivos dicen a los empleados cómo tienen que hacer las cosas y controlan que lo hagan tal como les han explicado.	Los directivos exponen los resultados que se tienen que conseguir y ayudan a sus subalternos a solucionar cómo realizar el trabajo.
Los directivos consideran que su trabajo es el de controlar y dar órdenes.	Los directivos consideran que su trabajo es el de ser facilitadores que ayuden a sus colaboradores a triunfar. No dan órdenes.
Los directivos se encargan únicamente de su departamento, situación o función.	Los directivos centran gran cantidad de su energía en mirar qué está pasando fuera de su departamento.
Los directivos se aseguran de que sus normas se cumplan.	Los directivos estimulan la innovación, incluso cuando ésta representa romper con las normas.
Los directivos raras veces dicen a sus empleados cómo lo están haciendo.	Los directivos buscan constantemente la retroalimentación con sus empleados sobre cómo lo están haciendo.
Los directivos nunca son evaluados por sus subalternos.	Los directivos a menudo son evaluados por sus subalternos.
Los directivos utilizan reuniones de un solo sentido (directivo-empleado) para comunicarse con sus empleados.	Los directivos facilitan discusiones en las reuniones sobre cómo puede ser mejorado el rendimiento e invitan a los empleados a formular preguntas. Las reuniones se diseñan para estimular la comunicación en los dos sentidos (directivo-empleado-directivo).
Los directivos asignan responsabilidades, organizan el horario, entrenan a los empleados, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo sin que los empleados contribuyan en ello.	Los empleados realizan sus propias asignaciones, organizan su trabajo, realizan la formación, revisan su desempeño y deciden los métodos de trabajo.
Los directivos hablan con sus superiores en representación de sus subordinados. Existe una cadena de mando estricta que debe ser respetada.	Los directivos estimulan la libre comunicación entre los altos directivos y los empleados. Cualquiera puede hablar con quien quiera sobre lo que quiera y cuando quiera.
Los directivos creen que su presencia es necesaria para que se realice el trabajo.	Los directivos creen que su presencia puede contribuir pero no es esencial para la realización de las tareas diarias.

Tabla 5. Función de los directivos en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento.

Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 154-159)

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones de alto rendimiento</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	
La gente sólo se preocupa por ella misma. Normalmente no va más allá de sus obligaciones cuando se trata de ayudar a los demás.	La gente se ayuda entre ella sin que ni siquiera se lo pidan, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.
Diferentes partes de la organización trabajan hacia diferentes objetivos. A menudo existe una competencia destructiva.	Partes diferentes de la organización trabajan juntas. Todos saben lo que la organización en su conjunto está tratando de conseguir.
Poca gente puede explicar los valores sobre los cuales se fundamenta una decisión.	Todos pueden explicar los valores de la organización y cómo se utilizan para tomar decisiones.
Los valores, si es que existen, sólo se interesan por el beneficio.	La organización valora tanto el trabajo en equipo, la participación, la innovación, la calidad, etc., como el beneficio.

Tabla 6. Trabajo en equipo en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento.

Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 154-159)

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones de alto rendimiento</b>
<b>Recompensas</b>	
La gente obtiene recompensas económicas o de otro tipo tanto si cumplen como si no.	La gente es recompensada en función de su desempeño y el de su equipo.
La gente es recompensada por antigüedad.	La gente es recompensada por lo que sabe.
Existen grandes diferencias entre las recompensas de los directivos y las de sus empleados.	Los directivos y sus empleados son recompensados equiparablemente.
Las ganancias por mejoras en el rendimiento no son compartidas con los empleados.	Las ganancias por mejoras en el rendimiento son compartidas equitativamente con los empleados.
La gente es recompensada por su trabajo individual.	La gente es recompensada principalmente por su trabajo en equipo.

Tabla 7. Tipos de recompensas en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento.

Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 154-159)

<b>Organizaciones tradicionales</b>	<b>Organizaciones de alto rendimiento</b>
<b>Acceso a la información</b>	
Muy poca información sobre la situación de la empresa es compartida con los empleados.	Gran cantidad de información sobre la situación de la empresa es compartida con todos.
Los directivos y los expertos técnicos ocultan la información.	Los directivos y los expertos técnicos comparten libremente la información.
La información es considerada como una fuente de poder y privilegio.	La información es considerada como un valioso recurso que pertenece a toda la organización.
El acceso a los datos y a la información está estrictamente controlado.	Los sistemas de información están diseñados para permitir que el máximo número de personas se comuniquen electrónicamente más allá de los límites, acceda a los datos y a las herramientas de análisis y compartan la información fácilmente.

Tabla 8. Acceso a la información en organizaciones tradicionales y organizaciones de alto rendimiento.

Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 154-159)

Como se puede apreciar, los elementos plasmados anteriormente se relacionan de forma directa con las características de un equipo efectivo que señala Rees (1995, pp. 42-45) en Elizondo (2003, pp. 132-134): metas comunes, liderazgo adecuado, responsabilidad compartida, comunicaciones abiertas, atención tanto al proceso como a los resultados, respeto a las diferencias, resolución constructiva de conflictos y toma de decisiones por consenso, no por votación.

Aun cuando fomentar equipos efectivos no es tarea sencilla, si el director pretende mejorar sus competencias como líder, deberá pensar en transitar hacia el alto rendimiento, sin embargo, este concepto toma valor cuando se habla del término “coordinación” que “evoca la idea de compatibilidad, conexión, coherencia, articulación o concertación entre órdenes” según Alter y Hage, 1993; Alexander, 1995 en González, (2003, p. 194) y en donde se puede observar que los equipos que debe formar el director se relacionan no solamente con el ámbito interno escolar sino también con el externo. Al respecto, González, (2003) identifica tres formas de coordinación: las primeras observan al mercado (sector externo-competencia) aun cuando no sea de naturaleza escolar; las segundas: a la organización y sus interrelaciones con su entorno escolar inmediato que son las ínter organizacionales y las internas de la escuela y, la última: la comunidad educativa o comunidad escolar que se puede apreciar como entorno social o como grupo, según Merz y Furman, (1997) en González, (2003).

En la atención al sector externo el director debe considerar que fuera de su escuela existen otras organizaciones que ofrecen sus servicios y gente que los necesita y, para ello, entonces, se establecen relaciones de competencia y, para ello, el director debe observar si el tipo de servicio que ofrece en su escuela resulta competitivo para el mercado que atiende o definir cuál podría ser el mercado potencial que no ha visto.



La coordinación interna denominada “redes” por González, (2003, p. 198) incluye las relaciones entre las distintas escuelas, entre el personal interno (profesores, coordinadores; etc.) y entre los sistemas de apoyo que serían las instancias gubernamentales.

Para lograr tal coordinación, las secuencias a seguir de acuerdo con Boyett, J./ Boyett, J. (2005) se refieren a los tipos de equipos que utilizará el director y cómo logrará su coordinación de forma técnica y en la toma de decisiones; cuáles serán las funciones y responsabilidades y, por último, qué tipo de habilidades se necesitarán para funcionar de forma eficaz.

#### **2.5.6 Como líder transformacional.**

El liderazgo transformacional, originado en el ámbito empresarial y ahora adoptado en ámbitos escolares, influye culturalmente en los grupos con elementos tales como el compromiso, la visión, la identidad; etc., más que en el comportamiento de los mismos seguidores de forma individual o en la gestión. De acuerdo con investigaciones de Leithwood y Jantzi (1999) este tipo de liderazgo “favorece las metas comunes y compartidas” (p. 2) y por ello es el más idóneo para las organizaciones que aprenden. Este modelo se separa del tipo de liderazgo instructivo o pedagógico surgido junto al concepto de “escuelas eficaces” que tiene relación con actividades de supervisión.

En el liderazgo transformacional, el líder se enfoca a la articulación de una visión, a comunicarla a los demás y lograr un compromiso. Su labor entonces es la transformación de creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores. De esta forma, gestiona su escuela e influye en la creación o cambio de cultura y se orienta, según Bryman (1996), a la participación y flexibilidad organizacionales con base en cuatro componentes: 1) desarrollo

de visión, 2) inspiración para conseguir altas expectativas, 3) atención personalizada al individuo y 4) estimulación intelectual para generar nuevas ideas y formas de pensamiento.

Siguiendo a Leithwood (1994) ahora más bien se necesitan estrategias de compromisos no limitativas al aula sino a la reestructuración de la escuela. El mismo autor distingue ocho dimensiones del liderazgo transformador y cuatro que ubica en la gestión.

Las dimensiones del liderazgo transformador son: 1) construir visión de la escuela; 2) establecer metas; 3) fomentar estímulos intelectuales; 4) ofrecer apoyos institucionales; 5) propuestas de modelos para mejores prácticas escolares; 6) inducir hacia resultados de excelencia; 7) construcción de una cultura que promueva el aprendizaje y 8) estructuras que fomenten mayor participación en la toma de decisiones.

Las dimensiones de gestión para Leithwood (1994) son: 1) preocuparse por el personal; 2) apoyo instructivo; 3) monitoreo a las actividades de la escuela y 4) construcción de relaciones con la comunidad que favorezcan su participación.

## **2.6 El director de escuelas Primarias: generador de cultura organizativa y generador del cambio.**

Este último apartado presenta los factores de su actuación del director, susceptibles de generar cultura organizativa y transformaciones para su escuela.

### **2.6.1 Gestionar el cambio y la cultura.**

De acuerdo con Stiegelbauer, S. / Fullan, M. (2004) “...el director es de fundamental importancia, especialmente para los cambios en la cultura escolar” (p. 130) y, además,

existe una gran presión para conservar la estabilidad. Sin embargo, esta presión depende del concepto que el director tenga de sí mismo y de las expectativas de sus jefes.

La cultura escolar, según Geertz. Terrence E. Deal y Kent D. Peterson (1990) en ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR (1994), incluye valores, creencias y tradiciones y está instalada en las creencias que comparten los profesores, los estudiantes y los directores. Son los significados transmitidos históricamente.

La cultura de la escuela se ubica en las creencias que comparten los profesores, estudiantes y directores (Paul E. Heckman, 1993 en ERIC Clearinghouse on Educational Management Eugene OR 1994). Dichas creencias tienen relación con: desafíos académicos, logros compartidos, reconocimiento de los logros, comunidad escolar y percepción de las metas de la escuela, que dan sentido al equilibrio entre los miembros de la comunidad educativa y configuran las cinco dimensiones dentro de la cultura escolar observadas por estudiosos como (Leslie J. Fyans Jr. y Martin L. Maehr, 1990) en la fuente mencionada anteriormente.

Muchas descripciones del rol del director enfatizan el liderazgo instructivo del director, y las actividades en las que invierte su tiempo son indicadores de su impacto en la escuela. Por ejemplo: el antropólogo Harry Wolcott (1973) observó durante todo un curso escolar lo que hacía el director de una escuela primaria con su tiempo. Sus descubrimientos fueron que “ocupaba todo su tiempo en encuentros personales de uno a uno, juntas y llamadas telefónicas. Stiegelbauer, S. / Fullan, M. (2004, p. 130).

Sarason (1982) y Lortie (1987) en Stiegelbauer, S. / Fullan, M. (2004) hablan acerca de las tendencias conservadoras de los directores, en tanto que éstas tienen raíces históricas, ya que la experiencia de un buen maestro puede no ser un prelude de preparación como un director eficiente y máxime si su experiencia se limita a una o dos escuelas y, cuando se

encuentran ante resistencias de cambio, responden, ya sea haciendo valer su autoridad o retirándose de la batalla.

Dado que los directores son gerentes medios, les resulta mantener felices tanto a maestros como a sus superiores y además, si tienen la demanda de ser líderes del cambio les es difícil asimilar ese papel ya que muchas veces no tienen claro qué es lo que significa y, como se ha descrito, el director hoy debe promover, participar y hacer participar a los demás, en el cambio de cultura de su escuela. Para ello, la recomendación de Stiegelbauer, S. / Fullan, M. (2004) es empezar por el cambio personal y con ello, se estará en posibilidades de mejorar el cambio del sistema.

Por otra parte, para gestionar el cambio, el director, en su visión como líder, debe poseer el atributo de Adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque; esto es el hecho de que debe tener capacidad para modificar su enfoque rápidamente y sin dudar ante alguna idea fallida, cambiar de una a otra. ( Max DePree ,1993 en Boyett, J./ Boyett, J. 2005).

Con enfoque administrativo, “se estima que de entre todas las iniciativas de cambio corporativo que se lanzaron durante [...] los 80 y los 90, entre el 50 y el 70 por ciento no consiguieron sus objetivos” (Boyett, J./ Boyett, J. 2005, p. 57) y el problema de los planes de cambio fue la resistencia a hacer lo que otros solicitaban. Algunos factores que contribuyen a esa resistencia se muestran en la siguiente tabla:

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Percepción de consecuencias negativas.	Temores a lo desconocido, a la pérdida de la libertad, de posiciones, de autoridad; etc.
Miedo a trabajar más.	Más trabajo y menores recompensas.
Necesidad de romper hábitos.	Alteración de los hábitos mantenidos por largos periodos.
Falta de comunicación.	No se conoce el qué, el porqué y el cómo del cambio y las expectativas a futuro.
No considerar cambios globales e institucionales.	No se integran en los planes de cambio, todos los aspectos que éste involucra.
Subelevación de los empleados.	Se sienten obligados a ir más allá de su capacidad.

Tabla 9. Factores que contribuyen a la resistencia al cambio.

Fuente: Boyett, J./ Boyett, J. (2005, p. 60-66)

Ahora bien, ¿cómo hacer para resistir esa resistencia al cambio y lograr el éxito? Al respecto, Boyett, J./ Boyett, J. (2005) sugieren algunas ideas de gurús en la gestión del cambio. Dichas ideas versan acerca de puntos como: establecer una necesidad de cambio, crear visión clara y convincente del camino del cambio, buscar resultados positivos e inmediatos, comunicar en todos sus sentidos, apoyarse en los demás y, por último: ir por el cambio complejo, más que el cambio en pequeña escala, ya que “cuanto más grande sea la magnitud del cambio, más posibilidades tiene de ser exitoso” (Farson, R., 1995 en Boyett, J./ Boyett, J. 2005 p. 77).

En el siguiente capítulo, se describe la metodología utilizada para esta investigación.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Introducción**

El proceso de trabajo está integrado por dos grandes partes. La primera de ellas, con referencia a su origen en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la segunda, con relación al trabajo realizado por la autora.

En lo que se refiere a la primera parte, este proyecto está considerado dentro de una de las líneas de investigación que el Centro de Investigación en Educación de la Escuela de Graduados en Educación (EGE) del ITESM ha trabajado. La línea en la que está inmerso el presente estudio recibe el nombre de “Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional” y pretende aportar un conocimiento más profundo acerca de si la relación entre las características del director de escuelas primarias y el nivel de desempeño de la escuela, son producto de resultados extraordinarios o no.

En lo concerniente al trabajo realizado por la autora, es el resultado de haber cursado las doce materias objeto de estudio de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas (MAD), durante tres años aproximadamente. La culminación de ello, se hace presente en esta tesis.

Este estudio se llevó a cabo aproximadamente en 8 meses, tiempo en el cual se realizaron actividades de planeación, consulta, contacto con las fuentes, levantamiento de información, procesamiento de los datos, elaboración de los fundamentos teóricos, análisis

de los resultados, trabajo de captura de información y organización del material académico, principalmente.

En seguida se describe el proceso que se siguió en cada una de las etapas a las que fue sometida esta investigación.

En la Etapa I, se revisó el documento “Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional”, en donde se describen el tema, los objetivos del proyecto, la metodología base y el perfil básico del tesista.

Solicitó su autorización a la Coordinadora del proyecto, a fin de que se investigara en escuelas privadas, dados los nulos contactos que la autora tiene con las escuelas públicas y se establecieron los acuerdos de trabajo con asesora de tesis en lo concerniente a la producción de información y retroalimentación.

La Etapa II, consideró tres acciones fundamentales: a) búsqueda de contactos a través de visitas con personas conocidas y llamadas telefónicas a quienes potencialmente pudieran tener acceso a escuelas que se prestaran a este tipo de investigación; b) visitas, llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos a la red de contactos potenciales, con el fin de iniciar relación profesional, informar de las bondades del proyecto, obtener su autorización para llevarlo a cabo y concertar citas para realizar el levantamiento de información y c) desarrollo de un programa de trabajo en conjunto con los directores de las tres escuelas primarias que aceptaron participar en el proyecto.

A continuación, la Etapa III consideró cinco actividades que correspondieron a la ejecución del programa de trabajo correspondiente y reporte de avances a cada director, ofrecido por la autora, con el fin de que se fueran sintiendo más involucrados con el mismo. Esta etapa contempló las siguientes actividades, mismas que se llevaron a cabo con variaciones mínimas en cada una de las escuelas, las entrevistas con la directora o director

de Primaria para levantamiento de la información correspondiente, aplicación de los cuestionarios a las maestras y maestros seleccionados por cada directora o director, en consideración a su disponibilidad del momento, organización del focus group con la población muestra de alumnos pertenecientes a los niveles 5° y 6° de Primaria, seleccionada por cada directora o director en coordinación con sus profesores, la organización del focus group con la población muestra de padres de familia, en los tiempos que se les podía “capturar”, de acuerdo con los horarios de entrada de los alumnos, salvo en la Escuela 2, en la cual la autora de este proyecto, fue invitada a una reunión expresa en donde se tratarían asuntos generales entre los socios-dueños de la escuela y entre los padres de familia. Una vez que se agotaron los temas, la autora del presente estudio, permaneció en el salón correspondiente, para entrevistar a los padres de familia y, finalmente, entrevistas con el Director General de la Escuela 3, así como con la Supervisora de Zona (SEP) correspondiente, gracias al interés y la colaboración del Director General y de la Coordinadora de Primaria de esta escuela.

Por último, la Etapa IV integró el desarrollo de los cinco capítulos de la tesis y la integración de información inherente, tal como los Anexos y el Currículum Vital de la autora.

A continuación se presentan los apartados correspondientes al enfoque metodológico, el método de recolección de datos, las técnicas y el procedimiento que se siguió para organizar los instrumentos que apoyaron al levantar de esta información.



### 3.2 Enfoque metodológico

La presente investigación es un estudio cualitativo configurado con enfoque holístico en tanto que pone “énfasis en la totalidad del objeto por estudiar...un fenómeno complejo no puede entenderse sólo por el análisis de sus partes constitutivas, sino que es necesario examinarlo en conjunto para lograr una comprensión integral de él” Valenzuela, J. (2004, p. 26).

Es de carácter subjetivista en tanto “...que la verdad de cada quien está influida por su historia personal...experiencias de éxito o fracaso...formación profesional...educación recibida en la familia y por los valores de la cultura en la que está inserto” Valenzuela, J. (2004, p. 29).

Es descriptivo como afirma Salkind (1998, p. 12) en Bernal, C. (2000, p.111) en donde “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” y “una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho objeto”.En función del tipo de datos, se evaluará en términos cualitativos que “se caracterizan por usar el idioma español para describir una situación particular” Valenzuela, J. (2004, p. 29).

### 3.3 Método de recolección de datos

Dado el tipo de investigación cualitativa y descriptiva del estudio, las técnicas utilizadas fueron la entrevista profunda, los grupos de enfoque y la observación. Con fundamento en la información base proporcionada por el líder del proyecto, se estructuraron, organizaron y aplicaron las siguiente herramientas:

- 1) Guía de entrevista con 12 preguntas para el Director (a). La investigadora la utilizaba para formular las preguntas a los directores (as) y plasmaba en ellas sus respuestas y comentarios. (Anexo X).
- 2) Cuestionarios impresos para los Maestros (as), Sub-Directores y Supervisores (SEP), en los cuales, en el caso de los maestros (as) plasmaban personalmente sus respuestas a las 10 preguntas formuladas. En el caso del Sub-Director y Supervisora de la SEP, la investigadora formulaba las preguntas directamente y escribía sus respuestas y comentarios. (Anexo X).
- 3) Guía para grupo de enfoque utilizado para levantar la información de Padres de Familia, con ocho preguntas, y de alumnos, con siete.
- 4) Para la Observación, se tomaron notas en papel cuando fue necesario.

El procesamiento de los datos incluyó captura y análisis. Para su captura, una vez aplicadas las técnicas, la información se transcribía con tratamiento tal que lo que se plasmara, fuera lo más cercano posible a la realidad.

Los resultados se procesaron a manera de mini-casos, y se incorporaron la información obtenida y las observaciones realizadas,. También se tuvo oportunidad de

recurrir a las fuentes para la revisión y los ajustes de la información contenida en los mismos. Una vez hecho esto, se realizaban las modificaciones pertinentes.

Los resultados se presentan en la modalidad de estudio de casos que, para Hermida y colaboradores (1991, p. XXII) en Bernal, C. (2000, p. 113,114) “...son importantes cuando se requiere investigar una unidad o –caso-...de un universo poblacional, y cuyo propósito es hacer un análisis específico de esa unidad” y en donde el estudio “debe mostrar una descripción de problemas, situaciones o acontecimientos reales ocurridos en la unidad objeto de análisis (organización)...y presentar las recomendaciones más adecuadas para la solución del problema descrito...sustentadas con soporte teórico”

### **3.4 Universo**

La muestra fue seleccionada con base en los requerimientos del proyecto, el cual especificaba la selección de tres escuelas de características similares en cuanto al nivel de Primaria, número de alumnos, director o directora con mínimo tres años de experiencia en el cargo, y población dispuesta a participar tales como el mismo director o directora, los sub-directores, el supervisor de la SEP, de 6-8 padres de familia, grupo de entre 10 y 15 alumnos de quinto y sexto de Primaria, así como todos los maestros.

La autora trabajó con un total de 103 personas, de las cuales tres son los directores de las escuelas primarias a quien entrevistó personalmente. Encuestó a 34 maestros (31 mujeres-3 hombres), trabajó en grupo de enfoque con 44 alumnos de los grados 5° y 6° de Primaria (40 niños y 4 niñas), así como con 22 padres de familia.

El universo de maestros, alumnos y grupos de los que constan las tres escuelas objeto de estudio, se presentan en el siguiente cuadro:

<b>ESCUELA</b>	<b>MAESTROS</b>	<b>ALUMNOS</b>	<b>GRUPOS</b>
<b>1</b>	11	120	6
<b>2</b>	21	150	8
<b>3</b>	18	526	12
<b>TOTAL</b>	50	796	26

Tabla 10. Universo de maestros, alumnos y grupos de Escuelas Uno, Dos y Tres.

Fuente: Rosa Isabel Morán Morán.

El número de personas que integran la muestra, misma que fue seleccionada en cada escuela por los Directores, de acuerdo con la disponibilidad del momento por parte de los involucrados en el estudio, es el siguiente:

<b>ESCUELA</b>	<b>MAESTROS</b>	<b>ALUMNOS</b>	<b>PADRES DE FAMILIA.</b>
<b>1</b>	6	10	8
<b>2</b>	13	14	7
<b>3</b>	15	20	7
<b>TOTAL</b>	34	44	22
			100 *

\*Adicionalmente, las dos directoras de las Escuela 1 y 2 y el Director de la Escuela

Tabla 11. Muestra del estudio por escuela: maestros, alumnos y padres de familia.

Fuente: Rosa Isabel Morán Morán.

Los porcentajes correspondientes al sector de los maestros, de acuerdo con el número total que integra a las escuelas es el siguiente:

<b>ESCUELA</b>	<b>MAESTROS</b>	<b>MAESTROS ENCUESTADOS</b>	<b>% MUESTRA</b>
<b>1</b>	11	6	55%
<b>2</b>	21	13	62%
<b>3</b>	18	15	83%

Tabla 12. Porcentaje de universo encuestado.  
Fuente: Rosa Isabel Morán Morán.

Los espacios físicos en donde se desarrolló la investigación, fueron las mismas instalaciones de las escuelas. En las tres, la entrevista con los directores se desarrolló en su oficina. En el caso de los maestros, éstos se reunieron en un salón de clases en la Escuela 2 y en las Escuelas 1 y 3, la directora y director respectivamente se los entregó personalmente. En el caso de los alumnos, las reuniones se celebraron, en el caso de la Escuela 1, en un salón contiguo de la entrada y acondicionado con mesas y sillas; en el caso de la Escuela 2, en una terraza amplia e iluminada que está adaptada para sala de reunión; y, en el caso de la Escuela 3, en los salones de clase desocupados en el momento de la visita. Por último, en lo que se refiere a los padres de familia, con los de la Escuela 1 la reunión fue organizada por la directora en el mismo salón contiguo de la entrada, en la terraza de la Escuela 2 y en la entrada al patio de formación para la Escuela 3.

En los tres casos la recepción y acuerdo de las reuniones se celebraron siempre de forma puntual y muy cordial por parte de los anfitriones.

En los casos de las escuelas 2 y 3, los Directores Generales recibieron a la autora para una entrevista. El cuestionario de investigación para la Supervisión Escolar (SEP) y para la Dirección, se aplicó sólo en el caso de la Escuela 3.

En ninguno de los casos se presentaron interferencias mayores para el desarrollo de la presente investigación, al contrario, una de las escuelas objeto de estudio, ha solicitado a la autora su apoyo para llevar a cabo este estudio en sus niveles de Secundaria y Preparatoria.

En el capítulo siguiente se dan a conocer, en redacción de mini-caso, los resultados de los hallazgos.

## **CAPÍTULO 4**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Introducción**

En este capítulo se relatan, en forma de mini-caso, los hallazgos de la investigación de campo realizada en tres escuelas privadas. Se integra de tres grandes apartados correspondientes a cada una de las escuelas investigadas: Escuela UNO, Escuela DOS y Escuela TRES. En cada uno de ellos es posible identificar las ideas expresadas en las entrevistas personales y grupales, así como aquéllas vertidas en los cuestionarios.

#### **4.2 Escuela UNO**

A continuación se relata la información vertida por la directora, los maestros, los padres de familia y los alumnos. Al final, se presentan conclusiones generales.

##### **4.2.1 Introducción**

Esta escuela primaria se ubica en una zona de nivel medio-medio y medio-bajo, al Sur de la ciudad de México, en una colonia con calles de distintos tamaños, donde se pueden encontrar un sinnúmero de “tienditas” y casas pequeñas. Arriba de la escuela, se puede ver una larga escalera que lleva a la parroquia de la colonia. Por dentro, la escuela es relativamente pequeña, y en la entrada se puede ver un tablero de avisos muy colorido. El patio es de regular tamaño y arriba se encuentran los salones de clases. Es una escuela muy limpia y todo el personal es muy amable. Es particular y su plantilla está integrada por una directora general que es la dueña (y que exclusivamente se dedica a revisar aspectos

contables un rato por la mañana), una directora académica, once profesores (seis de español, dos de inglés, uno para proyectos especiales y uno de educación física), así como con un total de 120 alumnos divididos en seis grupos.

Se realizaron cuatro visitas a la misma, con objeto de recabar información acerca de las características del director, su desempeño organizacional y las relaciones entre las características personales, profesionales y administrativas de la directora, así como el desempeño educativo de la escuela.

En los siguientes apartados, se revisarán datos de los sujetos entrevistados, los resultados encontrados y las conclusiones, mismas que se contrastarán con la literatura en el capítulo del marco teórico.

#### **4.2.2 Datos de los entrevistados**

La maestra Guillermina, que es la directora, tiene 58 años, es casada desde hace 32 y tiene dos hijos. Trabaja en esta escuela desde hace 8. Ella es jubilada y anteriormente, ella fue maestra de Historia durante doce años así como también Secretaria de Escuela y Secretaria de Zona, todo ello en escuela oficial. El contacto con ella surgió a raíz de la recomendación de una empresa que la conoce y en donde la autora trabajó en un proyecto de consultoría. Guillermina no tuvo reparo alguno cuando la autora se contactó con ella y le dio la cita de forma casi inmediata. Ella es una persona de estatura media y con semblante sano y positivo. Es muy amable y es muy buena escucha.

En cuanto a los maestros, su promedio de antigüedad en el ramo educativo es de 34 años, ejerciendo labores de la docencia. En la escuela tienen, el más antiguo, que es hombre: 9 años y la más joven: un año, pasando por dos, 3 y 5 años ofreciendo allí sus



servicios. En uno de los salones ubicados a la entrada de la escuela, se aplicó el cuestionario a 6, todas mujeres, de las cuales, cuatro son jubiladas de escuelas oficiales. Se les platicó de forma general el proyecto y se les pidió su apoyo. Las maestras completaron personalmente la información del cuestionario. Sólo el 50% anotó su nombre en el cuestionario.

Se entrevistó a siete padres de familia y a nueve alumnos. Éstos últimos, de 5° y 6° de primaria, cuyas edades son, de los de quinto: 10 y de los de 6°: 11 y 12 años. La entrevista, fue propiciada por la maestra Guillermina, quien amablemente les solicitó su apoyo para el estudio, a los papás que fueron a dejar a sus hijos ese día. Cuatro de ellas mujeres, todos se mostraron muy abiertos a responder a las preguntas formuladas. No se percibieron nerviosos, algunos sí expectantes, pero sin problema alguno para hablar. Su vocabulario, aunque no tan profesional, sí entendible. La maestra Guillermina, una vez que nos condujo hacia el salón para la entrevista, agradeció su apoyo y nos dejó en libertad para realizar la entrevista.

### **4.2.3 Resultados**

En los siguientes apartados se presentan las respuestas de los involucrados en el estudio y que pertenecen a la Escuela Uno.

#### **4.2.3.1 Entrevista a la directora de la Escuela Uno.**

La primera entrevista se realizó una vez que la Directora Académica, una persona dispuesta y agradable, se aseguró de que todo en la escuela estaba bajo

control. Ella recibía a los niños, junto con algunas maestras y saludaba a los padres de familia cordialmente.

No tuvo reparo alguno en responder a las doce preguntas que se le plantearon y los resultados de ello son los siguientes:

En cuanto a sus funciones más importantes y otras que no son parte de su trabajo, enfatizó que debe cumplir con las tareas administrativas de la SEP que, por cierto, enfatizó que le quitaban mucho tiempo; realizar su plan de trabajo, realizar actividades académicas extraescolares, ir a la zona escolar por comunicados de la SEP, revisión de libros de la SEP, juntas con el Consejo técnico, atención a padres de familia, atención a situaciones académicas de cada grupo, resolución de problemas de disciplina con maestros y alumnos, revisar boletas de calificaciones y revisar avance programático por mes. Su prioridad: los asuntos con la SEP. Ella dice que —todo es parte del trabajo—.

La mayor parte de su tiempo lo dedica a los asuntos de la SEP y comenta que no está utilizando óptimamente su tiempo, justo por la carga de esos asuntos y, si pudiera rediseñar su trabajo, le gustaría dedicarse más a situaciones internas de la escuela, como por ejemplo los concursos de Matemáticas, Oratoria y Ortografía, así como a la supervisión de los grupos, ya que ella piensa que así avanzarían más en su aprendizaje.

Sí se visualiza como un líder educativo y comenta que tiene ocho años en la escuela y la forma de trabajar de muchos maestros ha cambiado para bien. Esto lo ha logrado, al seleccionar lecturas reflexivas analizándolas con los maestros en sus reuniones de los viernes, además de trabajar con ellos en la mejor forma de enseñar, de motivar a los niños y de estimular la creatividad de los profesores. Un líder educativo para ella es aquel que impulsa y estimula a superarse y a desempeñar sus labores docentes con excelencia.

Las características personales y profesionales que encuentra como mejor descripción de ella son: su carácter, ya que es optimista, animada y disfruta de su trabajo, es trabajadora y tiene preparación y experiencia.

Los problemas más grandes que tiene son dos. Uno de ellos, con los padres de familia que no se responsabilizan de la educación de sus hijos, ya que — son como el avestruz que esconde la cabeza y no reconocen lo que se sugiere y se enojan —. El segundo problema es el tiempo que le dedica a la SEP.

Las estrategias principales que usa en su trabajo son, primero: la SEP y después lo interno ya que, según sus palabras, el amor a la escuela es lo importante y la imagen que crea a una empresa la mejora o la hunde. También se asegura que está cumpliendo con la evaluación diaria de sus actividades y con la “ficha de trabajo” con la que se evalúa el desempeño del docente.

En el liderazgo de su escuela, involucra a todos los docentes en la organización de actividades académicas y le funciona trabajar así porque —una no es todóloga—.

Ella contribuye a los resultados de su escuela en el prestigio del nivel académico, ya que los padres observan todo, trabajen o no, en cuanto el trato a los niños y así los padres se sienten queridos.

La relación con los dueños, la empatía, el respeto, el buen trato, el ambiente cordial con los maestros con buen carácter, sin problemas severos entre ellos, son factores que le facilitan el trabajo en la escuela y se siente muy satisfecha, ya que siempre hay logros nuevos como el incremento de la matrícula, aunque el ambiente socioeconómico es bajo. Aun cuando cada año cambian a una persona, quien llega siente el ambiente cordial, a decir por Miss Guille.

Refiere que tiene mucho contacto con los padres de familia y escucha a la hora que sea, cuando se presentan situaciones problemáticas y deja lo que tiene que hacer para atenderlos. La escuela tiene integrada la Sociedad de Padres de Familia y organizan eventos, ceremonias, leen libros a los alumnos en los salones, actividades para dar obsequios a los niños, les hacen regalos, ofrecen conferencias, concursos de oratoria y pláticas de valores. Por último, no tiene contacto con otras entidades de la comunidad.

En el Apéndice A se encuentra la transcripción de la entrevista a la directora de la Escuela Uno.

#### 4.2.3.2 Aplicación de Cuestionarios a los maestros.

A decir de los maestros, ellos dedican su tiempo a lograr las competencias necesarias en sus alumnos, a los periódicos murales, festivales, competencias internas y externas, etc. También a la enseñanza de los alumnos y a ofrecer ayuda y encaminar a sus alumnos a construir su conocimiento. Dan prioridad a los alumnos con bajo rendimiento, a los que se les dificulta algún tema, al español: lectura y escritura y, en general, sienten que están utilizando bien su tiempo.

El 100% considera que la Directora es un líder educativo, ya que es una persona con una gran capacidad para dirigir la escuela, a los maestros, alumnos y padres de familia, preparada, con amplio criterio y muy respetuosa de nuestros “haceres y quehaceres”. Otros maestros consideran que siempre les apoya y les dirige con el ejemplo y sabe cómo, respetando sus opiniones y orientándolos cuando tienen dudas en las juntas de Consejo Técnico ya que las hace más amenas. Es quien motiva a la superación y provoca que los maestros realicen su trabajo de manera eficiente; siempre los orienta en forma acertada para

hacer lo que ella quiere que hagan. Para los maestros, un líder educativo es quien tiene poder de convocatoria, capaz de dirigir a un grupo en general, — aquel que se dedica a crear líderes en la enseñanza — y quien convence con su ejemplo, alguien que opina, hace, orienta, etc.

Las características personales y profesionales que mejor describen a su directora, son definidas por los maestros como: amable, segura, respetuosa, capaz de dirigir una escuela, de cumplir con todos y cada uno de sus deberes de una manera exitosa y de llevar a su gente a ese mismo éxito. Los contagia con su entusiasmo y las indicaciones que les da siempre son acertadas y de manera cordial y respetuosa. Indican que tiene buen carácter, don de mando y — siempre predica con el ejemplo —. Otras características son: la responsabilidad y el mejoramiento de los educandos, persona grata, con cultura con la que se puede tener un diálogo agradable y que sabe tratar a padres de familia y alumnos. La consideran también responsable, empática, asertiva, muy justa y muy sincera al externar opiniones...tiene un gran sentido del humor y es muy jovial. En cuanto a las características que debería tener ella, los maestros refieren que — son las que ella posee —.

En lo que se refiere a su percepción de los problemas más grandes que tiene la directora y cómo creen que se pueden evitar, el 50% comentó que son: la carga administrativa excesiva y el trabajo que emana de la inspección. El 50% restante, dijo que no tiene. Una maestra, agregó que — a veces la carga de trabajo la llega a abrumar, pero siempre es cordial y amable con el personal docente y el alumnado—. Las sugerencias del 50% para evitar esos problemas son: reducir el papeleo, reducir las reuniones que le distraen y provocan su ausencia y realizar sus actividades de forma menos presionada. Ese

tiempo que dedica a esos trabajos de la inspección, lo debería ocupar para otras actividades con los niños.

Las estrategias que usa la directora en su trabajo, desde la perspectiva de cinco de 6 maestros son: la planeación, la organización y la dirección de todas y cada una de las actividades educativas, sociales y culturales de la escuela, visitas al salón, revisión de libros y cuadernos que estén de acuerdo con el semanario, una buena comunicación con el persona y un trato amable y respetuoso, la observación y el cumplimiento de las metas que se propone. El sexto expresó que las estrategias de su directora son alegría y entusiasmo. A decir del maestro, ella asegura su efectividad con una planeación adecuada y efectiva y reiteró que es una persona totalmente eficaz y confiable.

En tanto su forma de involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela, el 50% indica que la directora hace sentir importantes a todos, los implica y esto funciona debido a lo “bien” que está la escuela”. El 17% dice que en algunas ocasiones delega responsabilidades en la medida y forma que sean necesarias, ya que es una característica de un líder. El 33% anotó que no los involucra.

El 83% indicó que la directora sí contribuye con los resultados de la escuela en el sentido de la planeación, resolución y dirección de — absolutamente todas nuestras actividades — ya que está siempre pendiente de cada persona que labora en la escuela (maestros, padres, alumnos) y al proporcionarles información necesaria y organizada, estimula a maestros y alumnos. El 17% restante, sólo mencionó que, definitivamente, la directora es la base del trabajo. Un maestro escribió que sí podría contribuir más, si tuviera más tiempo. Otro de ellos enfatizó que — es un honor y un gusto trabajar con Miss Guille—.

Entre los factores que facilitan el trabajo de la directora, de acuerdo con las respuestas del 83% de los maestros, están la planeación, preparación, capacidad, disciplina, organización, el apoyo de los maestros y la disposición para trabajar en equipo. Un factor que no lo facilita es la carga administrativa que tiene. El 17% no respondió.

El 83% indica que sí perciben que se siente satisfecha en su trabajo ya que es algo que siempre transmite y es una persona muy segura porque la escuela ha logrado varias metas, aunque siempre busca mejorar y siempre los motiva para dar más. El 17% no respondió.

La directora facilita el trabajo de los maestros, según el 100%, con una excelente planeación y asesoría en todas y cada una de las ocasiones que se reúnen con ella, con la organización y el respeto que muestra, tratándolos con atención y procurando que sea menos pesado y sin tanta carga. Además los ayuda en todo y habla de manera correcta, adecuada, con respeto hacia su trabajo y los orienta en su desempeño en tiempo y forma, al proporcionarles la información requerida.

Por último, en cuanto al tipo de contacto que la directora tiene con alumnos, maestros, padres de familia; etc. opinan que el contacto es total y absoluto y sus métodos son muy eficientes debido a que los escucha, los orienta, los conoce perfectamente a todos (maestros, alumnos y padres). Este contacto es muy cercano, con trato personalizado y cordial, de confianza y respeto, agradable y los alumnos la quieren mucho, además de que se involucra activamente con todos los miembros de la comunidad educativa y tiene trato directo y constante y — es cariñosa y a la vez estricta con los niños —.

En el Apéndice B se encuentran las respuestas de maestros de la Escuela Uno.

#### 4.2.3.3 Grupo de enfoque Padres de Familia.

Los padres de familia describen a la directora como eficiente, trabajadora, capaz, con mucha disposición, preparada y congruente ya que lo que dice, lo hace. Apoya a los “papás” en la mesa directiva y, aunque les gusta su desempeño, piensan que necesita ser más estricta con ellos. Sugieren que también los califiquen a ellos como hace con los niños.

Consideraron que sí es líder y autoridad y a la que todos se sujetan, además de que la perciben como mediadora, ya que no impone sino más bien hace participar a las maestras, no es opresiva e involucra a la maestra para pedirle opinión. En esta escuela se trabajan algunos valores como la tolerancia.

En cuanto a lo que hace la directora, indicaron que se dedica a la escuela, a los alumnos y a su aprovechamiento. Entra a los salones y — nunca está en su oficina...está siempre activa y verificando problemas de la escuela...se da cuenta de los “papás” que faltan —. A su vez, están de acuerdo con el rol que juega.

Enfatizaron que la directora sí invita a los padres a de familia a participar en ceremonias, en la mesa directiva y en lecturas para los alumnos. Cada padre de familia (papá o mamá indistintamente) decide qué actividad hará cada quien y se lo comunican a la directora.

El contacto que tiene con sus hijos es directo y estimula a los alumnos a través de la competencia, para ser mejores. Influye en los niños, ya que los motiva y ellos la aprecian, los hace reflexionar, no los regaña, los motiva y están comprometidos. También tiene contacto con los padres y maestras de la zona, quienes no tienen presencia en las actividades de la escuela.



En cuanto al impacto que ha tenido la directora hacia la escuela, los padres de familia comentan que es positivo y — serían difíciles las cosas si ella no estuviera — ya que se preocupa por el nivel académico, por los valores, para manejarse con honestidad, amistad y lealtad y también fomenta la participación de los niños debido a que desde pequeños viven con esos valores. Otra forma del impacto de la directora en la escuela es que los niños llegan a casa y les dicen a los papás que participen, pero a veces no lo hacen.

El director ideal, según su perspectiva, debe ser tolerante como es ella, audaz, inteligente, dinámico, líder educativo, mediador y participativo y con disposición a escuchar y a resolver. Sugieren buscar alguna alternativa para — jalar a los papás y calificarlos en la boleta para que lo vean los niños —. Una madre de familia, casi al terminar el grupo de enfoque comentó su agrado por el hecho de que sus hijos estudien en esta escuela, aunque le queda lejos de su casa

En el Apéndice C se encuentran las respuestas de padres de familia de la Escuela Uno.

#### 4.2.3.4 Grupo de enfoque alumnos.

Los resultados del grupo de enfoque con los alumnos, quienes se mostraron muy entusiastas y participativos, son los siguientes:

Describieron a la directora como responsable, honesta comprensiva, tranquila, tolerante, de trato igual entre alumnos y sabe resolver los problemas dialogando. Un alumno comentó que la mejora de su directora es que los trate igual a todos. A pregunta expresa de la autora : —¿por qué? — respondió — No sé —.

Los niños comentaron que sí ocupa su horario pero a veces está presionada por la SEP y tiene muchas cosas que hacer. Lo que hace, según los niños, es atender a la SEP, asistir a otras escuelas con ellos y va a salones cuando alguien está gritando para enterarse de lo que sucede.

El contacto que la directora establece con ellos es cuando un niño va mal y platica con él para que recapacite y da otra oportunidad para dialogar. — Como que da a entender mejor las cosas...no llega a gritos y hace que tengas confianza con ella —. Sí les gustaría tener más contacto con ella, pero no la encuentran porque está fuera de su oficina.

Los alumnos expresaron que la directora dialoga con sus papás para conocer qué sucede con ellos en su casa, y da sugerencias en las juntas de la mesa directiva, para solucionar las situaciones que se presentan. Consideran que es suficiente el contacto con los papás, que está al 100% aunque siempre se percibe presionada.

Para los chicos, la directora ideal debe ser estricta y comprensiva. Comentaron que ella es la ideal. Otro punto es que les diera oportunidad para no usar uniforme, traer celulares y usar el pelo un poco más largo. Sugieren trato igual para todos, ya que — le

cree al que le va bien y al otro no — y que organice más actividades como deportes, fútbol, básquetbol, pintura, taller de música, escritura, danza, ballet, canto, aunque — ya tenemos el PAI — (Proyecto de la Activación de la Inteligencia). Piden más horas de actividades especiales como excursiones a otros estados y los idiomas Inglés y Francés. La perciben totalmente responsable en todo lo que hace.

Al preguntarles qué diferencia ven entre administrador y líder, respondieron que un líder manda y un administrador administra; el líder le dice al administrador y se entiende con todos los de afuera, y el administrador se entiende con los de la escuela. Su ejemplo al respecto fue: — Miss Sonia (la dueña y administradora) organiza actividades...Miss Guille apoya con ideas a los maestros...es buena directora —. Por último, expresaron que a Miss Guille la consideran más administradora que líder.

En el Apéndice D se encuentran las respuestas de los alumnos de la Escuela Uno.

#### **4.2.4 Conclusiones**

En términos generales, los comentarios de la directora, los maestros, los padres de familia y los alumnos, son congruentes y alentadores para la maestra Guille.

Una similitud importante, es el hecho de que casi todos los actores consideran que la directora ocupa gran parte de su tiempo en atender asuntos de la SEP y en que por ello, tiene mucha carga de trabajo.

En cuanto a la efectividad institucional, los padres se perciben muy satisfechos, ya que ven contentos a sus hijos, que, junto con ellos, aprecian a la directora. Además, se

sienten parte de la comunidad educativa, dadas las actividades en las que los invitan a participar.

En tanto los reconocimientos que ha recibido la Escuela Uno, en la prueba “Enlace” del 2005-2006, ocupó el 1er. Lugar de la Zona Escolar. En 2006-2007, logró también un 1er. Lugar en la “Olimpiada del Conocimiento”. Además, en el Certamen “Benito Juárez”, consiguió el 1er. Lugar en el Concurso de “Oratoria”.

Las maestras, en términos generales, perciben a su directora como una persona organizada y que los involucra en sus decisiones.

Por último, para los alumnos, la directora no es una líder educativa, porque a su parecer el líder manda y ellos la perciben más como una administradora.

### **4.3 Escuela DOS**

Enseguida se relata la información expresada por la directora, los maestros, los padres de familia y los alumnos. También se dan a conocer las conclusiones generales.

#### **4.3.1 Introducción.**

Esta escuela primaria está ubicada en una zona geográfica de nivel medio-medio a medio-alto, al Norte de la ciudad de México, cerca de un pequeño pueblo y cuyo camino es estrecho. A lo largo del camino se encuentran distintos locales establecidos, así como gente que transita por debajo de la banqueta angosta. Antes de llegar al terreno de la escuela, se localiza un panteón que no afecta a la vista de los transeúntes. Frente a la escuela se encuentra un terreno que hace las veces de estacionamiento y en donde aproximadamente

caben entre 20 y 25 automóviles. Para entrar a la escuela es necesario registrarse en una pequeña caseta abierta custodiada por dos vigilantes civiles. Una vez dentro, si se levanta la vista, puede apreciar “calles” de subida y bajada, así como tonos verdes reflejados por los árboles. Parece que se entra a una “campiña” ya que conforme se transita por ella, se identifican algunas “casas” que hacen la función de oficinas. Al final del camino hacia la derecha, se localizan las oficinas de la Dirección General y de Primaria y cuando se entra a ellas, se percibe cierto aroma a madera. Los salones de primaria están distribuidos linealmente y algunos de ellos tienen algunas escalerillas para bajar a los mismos. En general el clima es frío y en época de calor es un clima muy agradable. Es una escuela privada perteneciente a varios socios y su plantilla está integrada por una directora general y directoras académicas de niveles primaria, secundaria y preparatoria. En la sección primaria cuenta con 8 grupos, 21 profesores y 150 alumnos. Su antigüedad es de aproximadamente 19 años.

Para platicar de este proyecto de investigación y levantar la información de esta escuela, se realizaron cuatro visitas a la misma y, además, se mantuvo contacto vía telefónica y vía correo electrónico con la Directora de Primaria. La autora conoció a las Directoras de Primaria, Secundaria y Preparatoria en un curso de Comunicación en el que participaron ellas tres. Amablemente accedieron a colaborar en este proyecto.

Para dar a conocer los resultados recabados, en los siguientes apartados se mostrarán datos de la entrevista, así como los resultados encontrados y las conclusiones, mismas que se contrastarán con la literatura en el capítulo del marco teórico.

### 4.3.2 Datos de los entrevistados

Ana Rosa, que es la directora del nivel Primaria, tiene 48 años, está separada desde hace cuatro, y vive con su hijo. Es una persona muy cordial y expresiva. A veces se percibe algo presionada. Su experiencia es muy amplia, ya que ha estado en contacto con la educación estos últimos 30 años. Como directora tiene experiencia de 17 años y de éstos, 11 en esta escuela, de los cuales, trabajó 4 años como Subdirectora y en la Dirección de esta escuela ya cumplió uno. Fue maestra en el periodo 1978-1986. Tiene título y cédula de Profesora de Educación Primaria y próximamente aplicará examen para que le entreguen título y cédula de la Licenciatura en Educación Preescolar. En la primera reunión que la autora sostuvo con ella, estuvieron presentes también la Directora General de la Escuela y uno de los socios, un hombre de mediana edad y “muy hablantín y de estilo práctico” y que se ve el amor que tiene a su escuela. Ana Rosa es una persona de estatura media y con semblante muy positivo y agradable. Se percibe muy entregada a su trabajo y es apreciada, en general, por la comunidad escolar.

La aplicación del cuestionario a las 13 maestras se llevó a cabo a media mañana en uno de aquellos salones con “escaleritas” perteneciente a preescolar. Ana Rosa le solicitó a una de sus asistentes, que llevara a la autora a este lugar.

Su promedio de antigüedad en el ramo educativo es de 15 años, ejerciendo labores de la docencia. De las 13 encuestadas, tres de ellas tienen 9 años y dos, un año de antigüedad. Las maestras fueron llegando en pequeños grupos y con cierta dificultad, se sentaron en las sillitas de los pequeños que estaban afuera en su descanso. Una vez que se incorporaron todas, la autora les dio la bienvenida y les platicó de forma general el proyecto solicitando

su ayuda para dar respuesta al cuestionario. Las maestras procedieron entonces a completar la información. El 62% sí anotó su nombre en el cuestionario.

En cuanto a los padres de familia se realizó el grupo de enfoque con 7 de ellos. Ana Rosa había solicitado a la autora que asistiera ese día, ya que la “SOPA” (Sociedad de Padres de Familia) iba a estar por allí en una reunión mensual en la que también estarían presentes algunos de los socios. Para la autora fue muy interesante escuchar las ideas de todos los participantes en la reunión. Muy amablemente, a la llegada de la autora, la Directora General y Ana Rosa, le solicitaron se sentara junto a ellas y algunas madres de familia cercanas, abrieron espacio para incluir una silla más. Casi al mismo tiempo, la Directora General hizo una pausa para presentarla y mencionar el motivo de su presencia. Al final de su reunión, el socio mayoritario se acercó a la autora de esta investigación y muy amablemente, se despidió de ella y le dijo: “creo que estará muy interesante su trabajo”. La autora le respondió: “seguramente que sí y muchas gracias por la oportunidad que nos dan. Buena tarde”.

En lo que se refiere a los alumnos, el grupo de enfoque se realizó con 14 de ellos, siete de 5° grado y 7 de 6°. La reunión se llevó a cabo en “la terraza”, un lugar muy agradable e iluminado por contar con ventanales de regular tamaño. Las edades de los alumnos varían entre los 10 y los 12 años. La autora los vio llegar a la reunión muy contentos y muy a la expectativa. Ana Rosa había solicitado a su asistente que les avisara se presentaran en “la terraza”.

### 4.3.3 Resultados

En los siguientes apartados se presentan las respuestas de los involucrados en el estudio y que pertenecen a la Escuela Dos.

#### 4.3.3.1 Entrevista a la directora de la Escuela Dos.

La entrevista se realizó una mañana muy temprano. Eran las 8:30 hrs. y la Directora de Primaria, Ana Rosa, se percibió con semblante alegre pero sobrio. Ella, detrás de su escritorio, escuchaba atentamente las preguntas. Un par de veces sonó su teléfono y rápidamente solicitaba a su interlocutor que llamara más tarde. En algún momento de la entrevista alguien se asomó a su oficina y ella, con un lenguaje no verbal muy discreto y positivo, “pidió” que no la interrumpieran.

Las respuestas de Ana Rosa fueron las siguientes:

En cuanto a sus funciones más importantes y otras que no son parte de su trabajo, lo primero que mencionó fue: — tener la comunicación con todos, además, verificar el funcionamiento adecuado de la escuela y que estén bien atendidos los niños y verificar horarios y puntualidad de maestros y alumnos — . También aclaró que atiende los imprevistos que se presentan y ve que los maestros cuenten con su plan de trabajo una semana antes, ya que los alumnos son igual a clientes y la relación debe ser provechosa. Otras actividades que realiza y que no son parte de su trabajo son: coordinar rutas de camiones y las entradas y salidas por ejemplo: cuando falta algún chofer.



— ...¡ah! y también abro la escuela —. ¿Literalmente la abres?- preguntó la autora- —¡sí! yo tengo las llaves—.

La mayor parte de su tiempo lo dedica a la supervisión del diario hacer y refiere que la comunicación es vital con los niños y se siente a veces agobiada, por lo que le gustaría tener más tiempo para comunicarse con las maestras directamente.

Dedicaría su tiempo a tener más contacto con las maestras. Normalmente las ve 30-40 min. cada semana a cada una de ellas, pero le gustaría pasar a la tarde la atención a los padres de familia y por la mañana a las maestras en un tiempo sin interrupciones. Aclara que tiene nueve maestras de Español, cuatro de Inglés y una de Educación del ambiente.

Se visualiza como un líder educativo por la retroalimentación que le dan los demás. Enfatiza que es importante escuchar opiniones de todos y no refiriéndose a su ego, sino que para ella, un líder educativo tiene la posibilidad de expresar por cuál camino se puedes ir, conoce dónde está parada y lo único que le queda es comprometerse con los alumnos ya que los considera muy perceptivos.

Las características personales que manifestó son: — solidaria, responsable, empática, gusto por lo que hago...me interesa sinceramente la educación del país...profesionales (hace una pausa) tengo 30 años en la educación...de 1978 a 1986 fui maestra...de 1986 a 1998 ya fui Directora de Primaria, así que tengo 17 años más o menos—.

Los problemas más grandes que manifestó son la actitud y la resistencia al cambio de algunos maestros ya que muestran falta de humildad y no aceptan los cambios en ellos. Algunas veces se pregunta cómo es posible que cuando hay incidentes en los salones los maestros no le avisen, ya que recibe llamadas de los padres de familia y no conoce el

antecedente. Según ella, los problemas se pueden evitar continuando su vigilancia que no es para molestar sino para ayudar y persistir en la comunicación y la confianza.

Sus estrategias principales son: — 1) la agenda y 2) programa por semana...además de la comunicación constante con todos—. Con su programación, comprueba todos los días que las acciones se lleven a cabo.

—Involucro (en el liderazgo de su escuela) a la Directora General como apoyo...sí me funciona—.

A las preguntas de ¿contribuyes a los resultados de tu escuela? ¿en qué sentido? Y ¿te funciona trabajar así? respondió: — sí contribuyo a los resultados...mi sección sí funciona—.

— La confianza que han depositado en mí es uno de los factores que facilita mi trabajo...tengo posibilidad de decidir, con límites...¡sí, me siento muy a gusto!...éste es un lugar donde me siento muy a gusto—.

— Tengo contacto todo el tiempo con los padres de familia...a toda hora...la dirección tiene las puertas abiertas aunque sean tonterías o intransigencias...aunque prefiero citar a maestros y papás en horarios específicos...la relación que mantengo con ellos es de confianza—.

En cuanto al contacto con otros miembros de la comunidad dijo: — con la SEP, con Educare que vende proyecto de habilidades del pensamiento...pero nos hace falta salir a la comunidad—.

En el Apéndice E se encuentra la transcripción de la entrevista a la directora de la Escuela Dos.

#### 4.3.3.2 Aplicación de Cuestionarios a los maestros.

El 46% de las maestras de la Escuela DOS, respondieron que su tiempo lo dedican a dar clases. El 15% indicó que a planear y organizar actividades con sus grupos, ponerse de acuerdo con sus compañeras de grado, convivir con los niños y con sus compañeros, así como a la creación de un ambiente de aprendizaje óptimo. Otro 15% dijo que dedica su tiempo a la educación de los niños, su formación, el inculcarles valores, enseñarlos a resolver problemas de la vida cotidiana, a ver que su aprendizaje sea significativo, propiciar que los niños sean felices, así como a educar, guiando el proceso de enseñanza-aprendizaje en sus alumnos. Un 15% dedica su tiempo a los niños, y el 8% a — divertirme y formar a los niños —.

Sus prioridades son: hacer programas, preparar clases, trabajar frente a grupo, informar y cuidar trato al niño, su materia (para que los niños entiendan el Inglés y puedan hablarlo), prepararse mejor, desarrollar emocionalmente a los alumnos, estar contenta con lo que hace, la educación para que los niños reciban la información correcta.

En tanto si las profesoras están utilizando bien su tiempo, sus respuestas fueron: — en ocasiones se necesita más tiempo con las maestras...utilizo bien mi tiempo la mayoría de las veces...mi tiempo lo empleo bien pues me encanta mi trabajo...considero que utilizo bien mi tiempo aunque mi horario frente a grupo es insuficiente...lo que estoy haciendo, a mi parecer, está bien...estoy totalmente convencida de lo que hago, creo que sí estoy utilizando y administrando bien mi tiempo...creo emplear bien mi tiempo...trato de utilizar el tiempo de escuela en el mejor aprovechamiento de mi desempeño...trato de organizarlo para cubrir lo más que puedo otras actividades y de enriquecerlas (éstas)

retroalimentándome con las compañeras...utilizo bien mi tiempo, uso mi planeación y me enfoco a ella haciéndome flexible de acuerdo a las actividades que se tengan —.

Con relación a lo que deberían estar haciendo, las maestras se enfocaron en cuatro aspectos principales: 1) al incremento de la interacción con sus compañeras (os) para mantener relaciones positivas y generar mayor retroalimentación; 2) jugar con sus alumnos y 3) leer más sobre Historia y 4) planear su programa.

El 92% consideró a la directora como un líder educativo con un “sí” rotundo. El 8% restante, comentó que sí considera a su directora como — buena directora, es líder educativo, pero quizás le falta tiempo para atendernos a todos —. Sus razones al respecto versaron acerca de su preparación, su forma de motivar y lograr sus objetivos, conocimiento, carácter, sensibilidad, tolerancia, iniciativa y sobre todo sabe lo que es — estar frente al grupo —, los guía hacia el mejoramiento del funcionamiento de la Institución, sabe muy bien lo que está haciendo y — qué es lo que quiere que hagamos—, es amiga también pues — antes de tener este puesto nunca dejó de ser una persona sencilla, honesta y justa de su trato para con nosotras —, representa una guía para las diversas actividades y objetivos que se plantean a corto y largo plazo, va a la cabeza y dirige, guía y ejemplifica la actividad que se realizará, es una persona muy preparada, con mucho conocimiento de la enseñanza, capaz de resolver problemas de forma asertiva, mente abierta, un líder positivo y muy bueno, apoya, explica y capacita.

Las respuestas plasmadas por las profesoras acerca de lo que es un líder educativo, fueron las siguientes: es una persona informada y consciente de su hacer como tal, transmite claramente su visión y rumbo para el quehacer educativo, convence, — jala a sus maestros y los motiva —, sabe cómo manejar conflictos y dificultades, sabe cuál es la

mejor manera de poder llegarles a los niños y puede transmitir sus ideas a todos los que le rodean, persona con preparación y capacidad de transmitir lo que sabe, humana, consciente de las necesidades de alumnos, maestros, con metas y objetivos claros, que sabe y está bien preparada y se sabe comunicar con los demás e involucra y soluciona o — te ayuda a tomar las mejores decisiones —.

Entre las características personales y profesionales que mencionaron de su directora, están: trabajadora, culta, cumplida, comprometida con su trabajo, entusiasta, congruente, muestra sabiduría, es amable, sabe escuchar, es objetiva y muestra seguridad — cuando tiene que llamar la atención —, es un gran ser humano dispuesto a crecer y ser mejor día con día, inteligente, profesional, responsable, diplomática, organizada, sensible, honesta, alegre y emprendedora, con mucha capacidad de resolver problemas de la mejor manera en el instante y — con una capacidad bárbara para el trabajo bajo presión y el trabajo en equipo...ha logrado que todas nos comprometamos al 100% en el colegio —, conocimientos amplios, sabe hacer uso correcto de su poder, buen trato en general, conciliadora, sabe dar órdenes y hacer que se sigan sin imponerlas de mala forma, persona agradable, justa, inteligente, honorable, optimista, respetuosa, tenaz, valiente, ecuánime, libertad de acción, sensible, receptiva, tolerante, firme, generosa, versátil, sabe delegar, comunica con claridad lo que quiere y espera. En cuanto a si esas características son las que debería tener la directora, se presentaron tres comentarios relevantes: 1) el hecho de que trata de solucionar problemas de otras direcciones y esto le quita tiempo; 2) que no tiene tanto tiempo disponible para la retroalimentación — cosa que por el momento y dadas las circunstancias actuales es difíciles —; 3)

— tiene las características que debería tener un Director, aunque en ocasiones se deja llevar por la amistad antes de solucionar un problema y éste prevalece —.

En cuanto a los problemas más grandes percibidos por las maestras, que tiene la directora, el 31% mencionó la falta de tiempo para atender demandas por los movimientos recientes en el colegio, interrupciones en las juntas con las maestras y para hablar con ella, ya que generalmente está muy ocupada. El 15% consideró que no tiene grandes problemas — ya que resuelve de manera rápida lo que se presenta...su experiencia le permite controlar muy bien sus situaciones —. Un 8% se refirió a lograr que se llegue a los acuerdos establecidos y que se respeten. Otro 8% mencionó como un problema el hecho de que lo quiera controlar todo y quiera — estar en todo, tener que dar respuesta rápidamente a cualquier problema que se presente —. Otro 8% indicó que — es demasiado linda y por eso...hay veces que la gente abusa —. El restante 23% mencionó que en ella recae toda la toma de decisiones, que se le “atosiga” mucho con los problemas en los salones y que “lidia” con demasiadas cosas y tiene que conciliar con personas difíciles o conflictivas. El faltante 8% no respondió a esta pregunta.

Entre las principales estrategias que la directora usa en su trabajo y cómo se asegura de que se están cumpliendo sus responsabilidades, se encuentran las siguientes: agenda, juntas semanales grupales, reportes, envío de información por correo electrónico, monitoreo y revisión del trabajo, escuchar opiniones, convencer antes de imponer, puntualidad, responsabilidad, compromiso, respuesta a necesidades, poner en claro los objetivos y las reglas, planeación y supervisión, retroalimentación y acuerdos.

Asimismo, los comentarios acerca de su efectividad se refieren a que tiene demasiadas responsabilidades, sería oportuno si pudiera monitorear a los maestros en clases

para observar las relaciones con los niños y — el trato de nosotros hacia ellos y viceversa —, está pendiente de su trabajo y abierta a escuchar y responder a sus necesidades, realiza juntas constantes que han resultado positivas, se respira ambiente cordial de trabajo, se maneja de manera clara, directa y — por supuesto el respeto y su ética nos lleva a responder siempre responsablemente como personal de su área...establece mucha comunicación por el medio que sea (e-mail, conversaciones, recados; etc.) —.

El 77% mencionó que la directora sí involucra a otras personas en su liderazgo. El 23% restante, dijo que eventualmente pide colaboración para actividades específicas, en cierto modo involucra a otros y depende de las circunstancias que comparte el liderazgo de una actividad o la resolución de un problema y, — de cierta manera nos involucra a todos sin dejar de establecer, finalmente ella, la línea a seguir —. A pregunta expresa: ¿en qué sentido los involucra? las respuestas de las involucradas fueron: — siempre observa a cada una y sabe perfectamente en qué áreas se le puede apoyar y no duda en pedir ayuda...eventualmente se apoya en algunas personas a quienes reconoce y nota que tienen ciertas habilidades especiales o ascendentes sobre el grupo...pide colaboración en actividades específicas como “Escuela Dos en movimiento”, Día de Muertos, Día Ecológico; etc....aunque las principales decisiones las toma ella, se apoya mucho en la Coordinadora de Ecología y creo que no es algo positivo porque es una persona molesta, prepotente y con muy mala relación con los niños y con nosotras...hace labor interdisciplinaria...deslinda responsabilidades en cada área...en cierto modo y depende de las circunstancias comparte el liderazgo para el desarrollo de una actividad o la resolución de un problema...se apoya en altos mandos para analizar y discutir decisiones porque en el colegio se efectúa un consenso para determinadas situaciones...es capaz de delegar

responsabilidades y establece vínculos de comunicación constante —. Los comentarios en tanto si le funciona a ella y a la escuela trabajar así, fueron en términos generales que sí, ya que a decir de tres de ellas — promueve el que todos podamos aportar algo...los resultados generalmente están a la vista...hasta este momento, sí ha funcionado en la escuela...confía en su equipo de trabajo —.

En lo que compete a si las maestras encuestadas consideran que la directora contribuye con los resultados de la escuela, las respuestas de las 13 personas son unánimes, ya que todas consideran que sí, en el sentido de que — tener una comunidad tan agradable depende grandemente de ella...con su ejemplo de responsabilidad, compromiso, ánimo y profesionalismo...transmite seguridad, confianza, honestidad, responsabilidad hacia nosotras y por lógica me siento comprometida a dar lo mejor de mí para un buen funcionamiento en mi grupo y con la comunidad...porque tiene muy claros los objetivos de la escuela y se compromete a fondo con el proyecto...porque es muy responsable y comprometida con su trabajo, con nosotras y con los niños...por la buena comunicación que tiene con nosotros...porque su apoyo es fundamental en cada una de nuestras actividades...siempre representa una organización para el logro de los objetivos...siempre está pensando en el resultado positivo de la acción para beneficio del colegio, del personal y de los pequeños según se amerite...en la búsqueda de mejorar el desempeño tanto de maestros como de alumnos...porque tiene un buen control de todo...proyecta cosas positivas y soluciona —. Una profesora comentó que la directora podría contribuir más, si se busca la creatividad de todos ya que podrían aportar más, sobre todo si tuvieran una buena actitud.

En cuanto a los factores que facilitan el trabajo del director, los encuestados enfatizaron el apoyo y cooperación del personal, la actitud y la disposición, la



disponibilidad de ella hacia el trabajo y el monitoreo que realiza, su organización, su comunicación, el respeto, su ánimo de hacer cada día mejor su trabajo, su gusto por la profesión, el compromiso de su equipo de trabajo, su forma de ser respetuosa y como buena escucha.

En cuanto a si consideran que la directora se siente satisfecha con su trabajo, el 62% considera que sí, por su desempeño, porque van logrando lo que se proponen como equipo, porque ella se percibe contenta y hace su trabajo con gusto, porque siempre apoya y motiva a hacer mejor el trabajo y siempre busca dar más. El 15% opina que a veces se siente satisfecha ya que — siempre estamos en busca de una mejora en lo que realizamos —. Y otro 15% no opinó, y el restante 8% consideró que lo que no le satisface es ver que no aumenta el alumnado.

La directora, a decir de sus maestros, les facilita a éstos el trabajo — dirigiéndolo, manteniéndose cerca por cualquier medio...compartiendo información acerca de cursos, talleres, conferencias, así como manifestando su interés personal cuando nota o siente que la estamos pasando mal o que tenemos alguna dificultad...siendo objetiva, flexible, justa y muy emotiva...solicitando con anticipación el trabajo, a través de las juntas, escuchando, proveyéndonos de lo necesario para trabajar, dejándonos ser...supervisa y retroalimenta —. Podría mejorar, a decir de un par de maestras, — dando tiempo individual sin interrupciones para poder escuchar y ayudar a solucionar cada uno de los problemas que se presentan...si se pusiera un alto a las personas que reflejan negatividad, que se la pasan criticando o juzgando tanto el trabajo como la vida personal de las demás—.

Por último, en cuanto al tipo de contacto que la directora tiene con alumnos, maestros, padres de familia y otros miembros de la comunidad, las maestras opinaron que conoce

bien tanto a los alumnos, como a los maestros y lleva una relación amigable con toda la comunidad, incluyendo a las otras direcciones. Es a la vez autoridad y amiga, su contacto es afable y cálido pero firme, es también cordial y objetiva en general con todos, está presente todo el tiempo a través de las juntas con las maestras y la comunicación es abierta con los padres, cuando la necesitan, es competente, cariñosa, humana, imparcial y las juntas con ella son muy provechosas, pone límites cuando se requiere y equilibra el trabajo e involucra a quien tiene que involucrar. En general trabaja bien con todos pero una maestra enfatizó — que en ocasiones se les da demasiada “manga ancha” a los padres para opinar en general — y otra de ellas opinó que — en este ciclo escolar se ha notado que está buscando estrategias para organizar mejor su tiempo —.

En el Apéndice F se encuentran las respuestas de los maestros de la Escuela Dos.

#### 4.3.3.3 Grupo de enfoque Padres de Familia.

Los padres de familia describen a la directora como una persona sensible a lo que sucede en su escuela, puntual en sus juicios, preparada para su rol, objetiva, involucrada y que da confianza. También piensan que es el lazo entre los alumnos y la dirección —es una persona cordial...la comunicación es fácil con ella...jala las orejas y felicita —.

Piensan que sí es líder, ya que resuelve los problemas y busca soluciones. Es mediadora con los maestros y mantiene el equilibrio. Si es necesario, hace cambios. Una madre expresó: —mi hijo la identifica muy bien como alguien de jerarquía...sabe reconocer cuando se excedió en el regaño —. Otra madre de familia enfatizó: — mis hijos la

reconocen...es una autoridad moral, accesible y no da miedo...sabe escuchar, es afable, cálida en general, presente, generosa, contenedora —.

Respecto a la percepción de lo que hace la directora, a qué le dedica su tiempo, que debe hacer y si los padres están de acuerdo con el rol que juega, los padres, en términos generales, dijeron que su tiempo lo dedica a los niños y está pendiente de la escuela — supervisa a las maestras, recibe a papás, resuelve situaciones, atiende lo que tiene que atender —. Además, comentaron que en la parte académica es social y afectiva y sí están de acuerdo con el rol que juega. Al respecto, se presentó el siguiente comentario: —como mamá es bueno saber que alguien te sustituye...en la escuela...es algo muy bueno —.

Asimismo, con relación a la participación de los padres de familia en la escuela, comentaron que sí los invita a participar, los estimula, los motiva organizando actividades como la “noche bohemia” y entonces la comunidad participa y se involucra. Se comunica también con las vocales de la Sociedad de Padres de Familia y se contacta también con los terapeutas de los niños.

El contacto que establece la directora con los alumnos, de acuerdo con los comentarios de algunas madres de familia, es un tipo de contacto que sí influye en el desempeño de sus hijos. Los comentarios en este sentido fueron: — los motiva, los regaña...los conoce a todos —.

A decir de los padres de familia, la directora tiene contactos con eventos del colegio, salen y van a cursos, a juntas de empresas para capacitarse. Además, tiene proyectos como “Genios matemáticos” en la Escuela Nacional de Matemáticas y “Habilidades del pensamiento” que es un proyecto para el cual asistió a la escuela el creador de este sistema de aprendizaje.

La directora ha impactado — fuertemente en la escuela — dicen los padres. Confían en ella, está presente en su papel y es consciente. También resuelve problemas rápidamente y los papás quedan impactados y convencidos ya que tienen a sus hijos — en buenas manos...como carta de presentación del colegio (ella) es muy importante, tiene mucho ojo, es intuitiva y tiene vocación —.

Por último, los padres, al unísono, respondieron cómo sería la directora ideal: — ¡como es ella! —.

En el Apéndice G se encuentran las respuestas de los padres de familia de la Escuela Dos.

#### 4.3.3.4 Grupo de enfoque alumnos.

Los chicos de 5° de primaria, definen a la directora como — buena onda como persona y como maestra y directora —, a veces más o menos calmada, ya que de repente se desespera. — A veces perdona cosas como llegar tarde...te da avisos y segunda oportunidad...es amable, compartida (con la comida) y con el dinero...generosa —. Algunas características positivas de la directora, percibidas por los alumnos es que Ana Rosa es generosa, buena persona, maneja bien la escuela, vigila en recreo con — cara de águila amenazante como diciendo: “te estoy observando” —. Las características negativas: todo lo resuelve con castigos. Un alumno al respecto mencionó: — me da un reporte si hago algo muy malo como romper una ventana —.

Los alumnos de 6° dijeron que enseña muy bien, escucha ante los problemas, controla a los alumnos, su clase de Habilidades del Pensamiento es divertida y tiene buen método de aprendizaje.

Con relación al rol que juega la directora y el uso de su tiempo, los alumnos de 6° expresaron que su tiempo lo utiliza para hacerles exámenes y darles clase. — Imparte clase de entrenamiento cerebral y “mate” en 6°. Sí hace correctamente su trabajo y ocupa su tiempo en juntas los martes y miércoles. Los muchachos de 6° dijeron que se dedica a supervisar la escuela, a visitar todos los salones y — si nos ve tristes nos pregunta qué nos sucede...trata de resolver problemas —. Distribuye bien su tiempo porque, a decir de ellos, todo lo hace muy bien. Piensan que por ello está bien la escuela, aunque expresan que ocupa mucho tiempo en juntas por problemas con los maestros.

En cuanto al contacto que tiene con ellos y su influencia en el desempeño, los alumnos de 5° expresaron que el trato es correcto y que pasa por los salones y revisa que todo esté en orden. Enseña a los papás la escuela. Como alumno — te anima a estar en la escuela...planea todo...hace actividades...infunde el gusto por estar aquí —. Hace actividades ecológicas, por ejemplo “el día cultural”, el “día de la Independencia”, así como campamentos, visitas a museos, pero sólo para los de 6° -mencionaron-.

Para los de 6°, la directora ayuda a resolver problemas, es consoladora, pero — cuando regaña la ves “mala onda”...le gusta su trabajo, le echa ganas, ayuda a ser buenos alumnos más o menos —. Les dice: — tú eres quien decide...no puede cambiar tu opinión...sí te inspira, pero no te obliga a cambiar de opinión —.

En cuanto al contacto que la directora establece con los alumnos de 5°, ellos opinan que — está bien así —. Al contrario de los niños de 6° grado, que solicitan

— que también les crea a los niños y no sólo a los maestros (no al 100%) — y que tome la opinión de los dos.

Acerca del contacto que la directora tiene con los padres de los alumnos y si son positivos o negativos esos contactos, los alumnos de 5° mencionaron que la directora se reúne con sus papás los martes y los contactos son positivos, ya que se preocupa por los niños. También enfatizaron: — conoce a los papás y hermanos y en las clases de fútbol jugaron papás con los alumnos e hicieron un rally —. Por su parte, los de 6° indican que los contactos de los papás con la directora son positivos, sin embargo, sugieren que debería tener un poco más y un contacto más cercano.

Para ambos grupos de alumnos, la directora ideal la conciben como es Ana Rosa. Habla con ellos, los regaña como debe ser — (más o menos) —, trata de mejorar la escuela con la cafetería, la “tiendita”, el futbolito, las resbaladillas (antes había lodo y ahora escaleras y pavimento). La cafetería, por ejemplo, dijeron que ahora tiene más productos pero comentaron que — deben bajar un poco los precios de los brownies (están caros) —. También solicitan que el agua de los lavabos salga más caliente y que a veces no hay papel y hay un lavabo roto. En cuanto a la biblioteca, dicen que es muy pequeña y les gustaría una alberca y que haya clases de natación por la tarde.

En el mismo tema de su directora ideal, sobre todo los alumnos de 6° dicen que su directora ideal debe ser divertida pero que cumpla con su trabajo y que lo disfrute, que no esté tensa en la clase — como nuestra directora —. Enfatizaron que a ella y a su jefa — les puedes platicar tus problemas —. Con relación a las clases, solicitan hacer resúmenes fáciles de entender, cortos y claros, además de que las tareas sean parejas: no muchas en un

día y en otro, pocas. Su petición final fue cambiar los garrafones de agua y que estén limpios.

Finalmente, a la pregunta de ¿cuál es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? los de 5° dijeron que líder es el jefe supremo, el que manda.

Administrativo es quien recibe las órdenes. El líder crea las cosas, el administrativo hace cambios en la escuela. El líder ayuda, da clases, manda. A la directora la ven como líder y como administradora. La consideran buen líder, ya que para ellos — hace bien las cosas y sus ideas son buenas y tiene imaginación...se comunica con sus auxiliares (que roban los nachos de la mesa de afuera), ayuda a los maestros...es buena onda como persona...hace simulacros...maneja bien la escuela...se enoja, se calma y da razones...da a entender las cosas...castiga justamente y cuando se necesita...si no está ella, pide que alguien le ayude para que los vigile—. Los alumnos de 6° comentaron que el administrativo dice lo que se debe hacer con el dinero. En cambio, el líder da consejos, inspira a las personas. El líder — es alguien a quien admiras y que quieres seguir...al administrativo lo “tienes” que seguir...al líder lo “quieres” seguir —. Para ellos, el administrativo manda y el líder sabe escuchar, toma opinión del administrativo y toma control de las situaciones rápidamente para mejorar. El Líder es un modelo a seguir por convencimiento. Enfatizaron, asimismo, que un líder puede llegar a ser administrativo y que éste podría ser muy bueno en su trabajo si sabe controlar.

Su comentario final fue: — la directora es “buena onda” como maestra y como persona dando consejos y es buena en lo que hace —.

En el Apéndice H se encuentran las respuestas de los alumnos de la Escuela Dos.

#### **4.3.4 Conclusiones**

En términos generales, las respuestas positivas de los cuatro actores del proceso muestran que la Directora influye fuertemente a crear una cultura abierta a nuevas experiencias y con enfoque hacia el trabajo en colaboración. Su liderazgo es mostrado a través del ejemplo y del acompañamiento de su gente en las tareas que se tienen que llevar a cabo, para lograr los resultados deseados y dar cuentas a los dueños de la institución.

#### **4.4 Escuela TRES**

En los siguientes apartados se relata la información expresada por la directora, los maestros, los padres de familia y los alumnos.

##### **4.4.1 Introducción.**

Esta escuela primaria está ubicada en una zona geográfica de nivel medio-medio a medio-alto, al Sur de la ciudad de México en una calle que se “esconde” de entre el bullicio de la avenida contigua y muestra un edificio antiguo, plano y grande en cuyos lados y al frente se pueden ver casas también ya con muchos años de construcción. La entrada tiene una puerta de reja verde que es custodiada por un par de vigilantes quienes dirigen a las personas “ajenas” hacia una pequeña oficina, con el fin de registrarse para entrar a la escuela. Una vez dentro del edificio, es posible “transportarse” hacia esas “casonas” grandes de antaño. El día de la primera visita de la autora, el gran patio estaba lleno de “puestos” y de gente acomodando periódico y revistas. A la mitad de ese gran patio, se localiza una escalera en forma ovalada que lleva a las oficinas académicas y, más adelante,



a los salones de clases de Primaria que se encuentran distribuidos linealmente, uno frente a otro, en un largo corredor.

Es una escuela particular dirigida por un Patronato e integrada por un Director General, Directores de Sectores de Primaria, Secundaria y Preparatoria y una Directora de Preescolar así como Coordinadores de Disciplina y Académicos. En Primaria: una, Secundaria: tres y Preparatoria: dos. Además: Coordinadores de Pastoral, Inglés, Educación Física, Informática y Centro Psicopedagógico.

En la sección primaria cuenta con 12 grupos (dos de cada grado), 12 profesores de Español, dos de inglés, uno de educación física, uno de música, dos de Computación y una Coordinadora y su Auxiliar. Los alumnos son 526. Su antigüedad como escuela es de aproximadamente 70 años y con los Hermanos Lasallistas, 50.

Para esta investigación, la autora contactó a la Coordinadora de Primaria a través de unos viejos amigos, quien amablemente la apoyó para compartir dicho proyecto con el Director de Primaria y levantar la información correspondiente. Se realizaron cuatro visitas a la misma y, además, se ha mantenido contacto vía telefónica con la Coordinadora de Primaria.

Para dar a conocer los resultados recabados, en los siguientes apartados se mostrarán datos de la entrevista, así como los hallazgos y las conclusiones, mismos que se contrastarán con la literatura en el capítulo del marco teórico.

#### **4.4.2 Datos de los entrevistados.**

José, el director del Primaria, tiene 57 años, es casado y tiene dos hijos universitarios. Es de estatura mediana y su semblante muestra tranquilidad y paz. Su experiencia como

Director es de casi 26 años, ha sido maestro de Primaria durante 38, y tiene 29 como maestro de Matemáticas en escuela pública. En esta escuela “*Tres*” ha cumplido ya ocho años de antigüedad como Director.

En la primera reunión que la autora sostuvo con José, la autora le explicó el propósito del proyecto y él escuchó atentamente. Su cara mostraba interés y en cierto momento incertidumbre por lo que pudiera encontrar en las evaluaciones. Sin embargo, sin dudar, a pregunta expresa de la autora ¿qué le parece...es posible realizar la investigación? respondió inmediatamente: —¡sí...es posible! —.

A partir de esa charla, el director personalmente acompañó a la autora con los maestros para solicitarles dispusieran un tiempo para responder al cuestionario y solicitarles su apoyo para el grupo de enfoque con los niños. Días posteriores, en compañía de la maestra que recibe a los padres de familia por las mañanas y con el apoyo de la Coordinadora de Primaria, fue posible realizar el grupo de enfoque correspondiente. La entrevista con el Director fue la última que se aplicó en este proceso.

Los cuestionarios a 15 *maestros* (12 mujeres y 3 hombres) se entregaron a media mañana directamente en cada uno de sus salones. El director tomó primero la palabra para explicar a cada uno de ellos el motivo de nuestra solicitud. La autora, si era necesario, comentaba alguna información adicional al respecto. Al día siguiente, la autora se presentó con el director, quien tenía ya listos todos los cuestionarios. El promedio de antigüedad en el ramo educativo de los 15 profesores encuestados es de 19.8 años, ejerciendo labores de la docencia. El 67% de los encuestados dieron cuenta de su nombre en el cuestionario.

En cuanto a los padres de familia el grupo de enfoque se realizó una mañana muy temprano cuando acompañaban a sus hijos a un día regular de clases. Con apoyo de una

maestra, se logró platicar con 7 (6 mujeres y un hombre) quienes al principio se mostraron algo inseguros para responder.

En lo que se refiere a los alumnos, el grupo de enfoque se realizó con 20, diez de 5° grado y 10 de 6°. La reunión se llevó a cabo en uno de los salones de clases de Preescolar. Las edades de la mayoría: 11 años. Los menos: 10 años.

#### **4.4.3 Resultados.**

En los siguientes apartados se presentan las respuestas de los involucrados en el estudio y que pertenecen a la Escuela Tres. En el caso de esta escuela, y a diferencia de las dos anteriores, se entrevistaron también al Director General y a la Supervisora de Zona. Las transcripciones correspondientes, se encuentran en la sección “Anexos” de este mismo trabajo.

##### 4.4.3.1 Entrevista al Director de la Escuela Tres.

La entrevista se realizó en la cuarta visita, a las 8:30 hrs. de la mañana aproximadamente. José, el Director, recibió a la autora poniéndose de pie y ofreciéndole un café. Él, detrás de su escritorio, escuchaba atentamente las preguntas. No hubo interrupción alguna durante el tiempo de la entrevista. Sus respuestas fueron siempre claras y directas.

Las respuestas de José fueron las siguientes:

En cuanto a sus funciones más importantes y otras que no son parte de su trabajo, mencionó que son — la atención en la cuestión de educación de los maestros y

alumnos...atención a las normas oficiales, padres de familia y necesidades de la Institución”  
Además, las cuestiones administrativas, organización de eventos, investigación para organizar salidas culturales, así como “atención a veces y prioritariamente de la SEP: Supervisión escolar—.

José dedica la mayor parte de su tiempo — a la cuestión académica, atención al alumno y nivel educativo, motivacional y humano ya que esto es parte de una inversión para obtener el rendimiento más efectivo—.

Si tuviera la oportunidad de rediseñar su trabajo — me dedicaría más al aspecto formativo del maestro (humano)...acompañamiento como persona...a buscar conocerlos personalmente—.

Para el entrevistado, un líder educativo es — la persona que anime, que motive, que ejemplifique con actos, presencia, carisma...que convenza para que el maestro cumpla con su trabajo—. Sí se considera líder — porque con el ejemplo trato de demostrar que se pueden hacer las cosas...tengo limitaciones y con la psicóloga y pedagoga fomento que suplan mi carencia...lo hacen por mí— Agregó que los padres ven una imagen de personalidad como director — no drástica, ni anárquica, sino más bien que dialoga y resuelve inquietudes—.

Las características personales que describió son: — sentido de responsabilidad, trabajo, honestidad, inquietud por superarse y actualizarse...acompañarlos... —.

Las características profesionales: — he sido maestro toda mi vida...me siento capaz, preparado y con experiencia para enfrentar situaciones...estudié la Normal básica más la Normal Superior (Matemáticas)...Ingeniería civil dos años y medio y he participado en cursos de capacitación —. También ha sido maestro de Primaria durante 38 años y

actualmente es profesor en una escuela pública y — como Director tengo entre 25 y 26 años y en esta escuela tengo ya 8 años...en escuelas públicas he estado durante 29 años como maestro de Matemáticas —.

A la pregunta: “¿en su trabajo cuáles son los problemas más grandes que tiene?” respondió: — la sociabilidad es uno de los más grandes problemas que tengo...dentro de las instituciones grandes el problema es la integración como equipo del cuerpo docente...también el manejo con los padres de familia...se necesitan acercamiento, aceptación, ser moderador y mediador. La educación de los niños no es el problema...los niños se moldean de acuerdo a sus necesidades —. Con los profesores — se van manejando actividades y se buscan acciones que permitan integrar al grupo...con los padres de familia: darles atención para que sientan que se les está considerando para no crear problemas mayores...acercarse personalmente con ellos —.

Referente a las estrategias que utiliza en su trabajo y cómo se asegura del cumplimiento de sus actividades, comentó: — primero: planeación general fundamentada en las actividades de la escuela...fijando planes de trabajo anual, mensual...informativos a papás y maestros acerca de las actividades relevantes del mes...también semanal y quincenal—. Se asegura viendo si funcionan con las evidencias, resultados y — ...sobre eso busco estrategias de mejora —. Con las Coordinadoras — tengo evaluaciones muy frecuentes...nos reunimos para buscar estrategias de cambio una vez por semana —.

Y agregó: — Involucro a la Coordinadora en aspectos académicos y administrativos...con los maestros asumo el papel de líder...a los profesores les doy su lugar como líderes de su grupo...les delego su propia función...ellos tienen que responder de acuerdo con objetivos —.

Respecto a su contribución en los resultados de la escuela respondió: — sí contribuyo porque se ve en los resultados...se puede mejorar teniendo atención más directa y más constante de los avances de los grupos en términos académicos —. Además, incluye la atención más directa — para mejorar niveles académicos de niños y maestros —.

En tanto los factores que le facilitan su trabajo en la escuela y en lo que se refiere a su satisfacción en el trabajo, respondió que uno de los factores es el gusto por trabajar. — La escuela es satisfactoria...el apoyo de todos es mutuo...estoy muy satisfecho pero con el deseo de hacer algo más” y agregó: “es algo así como una satisfacción inquietante por dar más y buscar una mejoría...es como una satisfacción insatisfecha—.

El contacto que tiene con los padres de familia es a través de una reunión general con ellos a principio de año. — Las entrevistas o necesidades son abiertas si ellos llaman en cualquier momento...es de importancia vital, primero, estar convencidos de que esta Institución es la mejor; y, segundo, que ese convencimiento lo manejan como parte de apoyo para que cuando la escuela necesite de ellos, respondan—. Agregó también que es muy importante la influencia de los papás, — hay que mantenerlos satisfechos...son una bomba de tiempo...tenemos que ser cuidadosos del trato...hay que marcar límites y darles atención razonable —.

La última pregunta, con relación al contacto con otros miembros de la comunidad, fue respondida por José de la siguiente manera: — por parte de la Delegación nos apoyan en la vialidad, dándonos uniformes, asesorías y gente. También asistimos a la Delegación a eventos culturales, teatros, cineteca, museos...con empresas, por ejemplo Novartis, vinieron a hacer un estudio de nutrición a los niños...el Hospital de Ojos, vino a hacerles pruebas de

vista y los canalizaban a ópticas...también con el Instituto de la Nutrición para perfiles de nutrición, obesidad, anemia —.

También tienen contacto con escuelas vecinas en actividades deportivas y eventos culturales — pero no es tan frecuente...alguna escuela nos ha prestado su alberca y gimnasio...en el terreno cultural hemos concursado en Coro y Oratoria a nivel zona...hemos ganado premio en la Olimpiada del Conocimiento...ganó en la zona un niño...a nivel sector, no —.

También enfatizó: — es necesario que nos adecuemos a las condiciones de nuestra ciudad...ubicar a los niños en que desarrollen sus habilidades...que (los niños) desarrollen sus habilidades y que las apliquen, que sean productivos y que utilicen sus conocimientos para transmitir, dar resultados y buscar ser empresarios —.

Cada año definen un tema y este año es — La justicia y la Paz...trabajamos en la atención de valores —. También tienen un salón con Enciclomedia en la sección de preparatoria.

La entrevista finalizó con el siguiente comentario: — En general la población es de bajos recursos-clase media...las colegiaturas son muy bajas, las actividades a los papás no se les cobran...vienen los sábados alegres a dar clases de cocina, bordados; etc.—.

Un comentario adicional a lo anterior, compartido posteriormente por la coordinadora a la autora de este trabajo es el siguiente: —Cuando los niños están en actividades deportivas obligatorias los sábados, en lo que los papás esperan existen los “sabaditos alegres” que son actividades que los ayudan para tener otro ingreso económico...en algunos casos aprenden alguna actividad manual que es su único ingreso, como: repujado, bordado, inglés, computación, maquillaje, etc.. —.

En el Apéndice I se encuentra la transcripción de entrevista al director de la Escuela Tres.

#### 4.4.3.2 Aplicación de Cuestionarios a los maestros.

Los 15 maestros a los que se les aplicó el cuestionario, plasmaron lo siguiente:

Dedican su tiempo a enseñar a sus alumnos, al acompañamiento a quienes presentan problemas académicos, a dar clases, a organizar algunos eventos, al apoyo a padres de familia, a la disciplina en los recreos, entradas y salidas, a cumplir de la mejor manera los objetivos establecidos por la Institución para mejorar y elevar la calidad educativa, a terminar un programa, calificar, dar contenidos, a la preparación de clases, revisión del trabajo de los niños, a estudiar, a convivir con ellos y con los compañeros maestros, a que el niño ponga sus conocimientos en práctica.

En lo que se refiere a sus prioridades, expresaron que es la enseñanza, el apoyo pedagógico a los que presentan problemas académicos, estar frente al grupo, fomentar que los niños sepan enfrentarse a la vida y académicamente, su entrega para que los niños aprendan buenos hábitos de estudio, al conocimiento significativo que se puedan llevar a casa los alumnos, a su formación como personas y tener una autoestima fuerte y de éxito, principalmente.

Referente a la utilización óptima de su tiempo respondieron, en términos generales, que sí lo utilizan bien, pero que a veces — no da tiempo de tener más relación con los alumnos o estar más con los que tienen algún problema...considero que debo dedicar un poco más de tiempo para conocer mejor a mis alumnos...procuro utilizarlo bien y debería



estar dando clases...sí, se podría mejorar para buscar estrategias de trabajo con mis niños...sí, ahorita, revisando cuadernos y calificando tareas, trabajos y pasando lista... —.

El 93% consideró al director como líder educativo porque es — una persona que sabe llevar bien su equipo...y lo apoya en lo que necesita sin dejar de ser la cabeza de éste...hasta ahora dirige muy bien las actividades que en la Primaria se necesitan para obtener resultados positivos...coordina, dirige y da las pautas a seguir...tiene las características y experiencia necesarias...te sabe apoyar, guiar, corregir y al mismo tiempo es comprensivo y te sabe hacer ver tus errores de una manera...mantiene la organización y proyecta objetivamente el plan de trabajo de la Institución...alguien que anima, alienta y ayuda a mejorar...aparte de su preparación sabe cómo actuar en el momento adecuado y anima a todos para obtener los mejores resultados de nuestra labor...es una persona que nos guía de manera positiva...muy humano, solidario, comprensivo...tiene una personalidad educada, fina y cordial conmigo y con sus alumnos...demuestra con el ejemplo...está pendiente de la educación y bienestar del alumnado y profesores...es muy humano...por medio de sus enseñanzas, ejemplo, nos orienta y apoya...nos hace sentirnos a gusto en el trabajo...con su comunicación nos anima y alienta a hacer nuestro trabajo lo mejor posible —. El 7% respondió — en cuanto a líder educativo creo yo que no basta nada más por preocuparse exclusivamente en el rendimiento académico, ya que para que obtengamos ese desempeño también debemos de cuidar que exista una respuesta lógica a lo que se refiere a las relaciones humanas —.

Un líder educativo según palabras de los maestros es — una persona que sabe llevar bien su equipo que tiene a su cargo y lo apoya en lo que necesita sin dejar de ser la cabeza de éste...persona carismática con visión clara de lo que es conveniente para el desarrollo de

cualquier empresa...guía, apoya, coordina, dirige, es mediador entre el conocimiento y la enseñanza que se da al alumno...alguien que te sabe apoyar, guiar, exigir, corregir y al mismo tiempo es comprensivo y te sabe hacer ver tus errores de una manera...persona con iniciativa y que gestiona correctamente el objetivo educativo...anima, alienta y ayuda a mejorar...dirige a un equipo de manera positiva para llegar a una meta...sabe o tiene la facilidad para manifestar sus ideas o formas sin sentir que es una imposición...tiene forma y modo de proyectar las cosas a los demás...persona que con el ejemplo nos da una guía para seguir en el trabajo...con su palabra, ejemplo y presencia motiva a los demás a realizar las cosas por convicción no imposición...tratar con delicadeza pero con firmeza cualquier problema —.

Con referencia a las características personales y profesionales que describen al director de esta Escuela Tres, los profesores expresaron que — está dedicado a su cargo y es una persona que le pone atención a los padres de familia y alumnos...amable y voz de mando...muy comprensivo...sabe pedir las cosas para que se realicen...altamente humano...respetuoso, cordial, alegre, amistoso...puntual, ordenado, exigente, buen compañero...comprensivo, solidario, alegre, puntual, trabajador, detallista, amable, responsable, saber dar soluciones adecuadas...tiene estudios adecuados y suficientes, actualización constante y mucha experiencia como maestro y director, una licenciatura en matemáticas y trabajo con alumnos de secundaria...escucha atentamente, busca soluciones, mantiene la comunicación, es accesible y responsable...mentalidad abierta a los cambios...experiencia en trabajo con grupos, comunicación, escucha, busca que se den buenas relaciones entre su equipo de trabajo...responsable, competente, agradable, entusiasta, muy profesional, metódico, de apoyo en todos aspectos...excelente ser humano,

responsable, comprensivo...a veces se pasa de bueno, fiel a su trabajo, optimista, amistoso, inteligente...compañero, creo que puede ser un gran amigo, sabe querer a las personas...profesionalmente trata de que no haya conflictos y nos hace ver desde otro punto de vista los problemas, los suaviza, tiene un punto de vista cordial hacia la vida...nos atiende en lo personal y lo profesional...persona capaz de congrega a la gente y que ve por el bien común e individual...ser humano...tiene cosas buenas y malas...yo me quedo con las buenas...amable, comprensivo, respetuoso, enseña con el ejemplo, conoce su trabajo y lo quiere, busca estar en constante actualización y que los demás también lo hagan, con la finalidad de dar lo mejor...puntual, honesto, cordial, preparado...atento, preocupado...aconseja, genera buen ambiente de trabajo, respeta a la gente...se interesa en que sus maestros se actualicen constantemente...entusiasmo, alegría, profesionalismo, su sinceridad, su acompañamiento, su forma correcta de expresarse, su voluntad para el trabajo, su honestidad y su apoyo incondicional —.

En tanto las características que en opinión de los maestros *debería tener su director*, dijeron lo siguiente: — siento que le falta más apoyo al personal (profesores)...es un líder, pero en cuanto a relaciones humanas debe fomentar que haya cordialidad y espíritu de progreso para un bien común...y sobre todo respeto para un mejor rendimiento laboral...debería ser más exigente en cuanto al trabajo ya que algunas veces es muy tolerante...más exigencia y menos tolerancia —.

Los problemas más grandes que tiene el director y *cómo los puede evitar* fueron plasmados por los profesores de la siguiente manera: — el no ponerles un límite a los padres de familia...no dando tanta entrada a la Escuela a éstos...que le cuesta trabajo aplicar correctivos...el trato de algún problema con los padres de familia...siempre hay padres

inconformes con algunas cosas (no se pueden evitar este tipo de problemas)...a veces se cierra un poco en su opinión o punto de vista sobre alguna situación o se ofusca por cosas que no debería...cambiar de actitud...con algunos maestros es demasiado buena gente o les permite situaciones que no debería...tomar medidas más drásticas con los que abusan de su bondad y comprensión...su forma de referirse a uno, en el trato y en la forma como lo pide, ya sea maestro o alumno...se pueden evitar si se pusiera a reflexionar o analizar las cosas...mal interpretación de información por intermediarios...se puede evitar si un acuerdo se respeta por todos los compañeros...le da mucha autoridad a los padres de familia, como mucho por su lado y ellos sienten que tienen poder...la organización de la escuela en general y el resolver los diferentes problemas con los padres de familia...se pueden evitar dando la mejor respuesta para dejar contentos a los padres de familia...es muy permisivo con los maestros y alumnos...se evitaría sancionando de alguna manera no tan agresiva al integrante del equipo que falle...tratar con una comunidad tan compleja como son los padres, alumnos, profesores, etc. y al mismo tiempo con autoridades...se puede evitar siempre y cuando se le dé la importancia a la educación y sobre todo las autoridades de veras sean líderes y piensen como buenos ciudadanos y en el bienestar del pueblo...los problemas son con el patronato que no nos da los implementos necesarios para laborar...se pueden evitar siempre y cuando la contadora administrara bien la escuela...lograr integrar un buen equipo de trabajo, conciliar las relaciones en la escuela para dar educación integral...no se pueden resolver ya que siempre estarán presentes en éste ámbito...es demasiado bueno y en ocasiones se puede prestar par que la gente lo malinterprete y abuse de esta situación...hasta el momento por mi parte no he detectado problema alguno —.

Con relación a las estrategias del director para su trabajo los maestros anotaron: — haciendo reuniones con nosotros...saber escuchar...siguiendo los lineamientos de la escuela y programas, así como el reglamento y los de la SEP y el gran apoyo en quien recae la mayor parte del trabajo diario: la Coordinadora...dialoga con su personal, la convivencia, la reflexión efectiva...da libertad a los maestros para realizar su trabajo y en los exámenes que se realizan por zonas tiene buenos resultados...organización, dedicación y compañerismo...organización, conocimiento de su puesto y función, saber tratar a la gente porque con ella va a trabajar, conocer proyectos o estrategias nuevas del conocimiento, estar en vanguardia todo el tiempo en la educación...aplicar lo que nos dice el patronato...habla, explica, propone...dialogar en privado con la persona y comentar la situación o problema a tratar —.

En cuanto a cómo se asegura que cumple con sus responsabilidades de director y su efectividad, los comentarios fueron los siguientes: — en que se lleve a cabo todo lo acordado...con los resultados esperados...no siempre obtiene los resultados que espera...observando a todos en su trabajo, estando al tanto de los problemas de los alumnos, haciendo encuestas...constantemente tiene junta de consejo con director, mínimo una vez por semana...se requiere también las opiniones de la comunidad educativa...se asegura con la observación...es efectivo, pero debe sancionar el incumplimiento...por medio de resultados, si todo está bien organizado funciona todo mejor...sí es efectivo...observando el trabajo de su equipo...conocer proyectos o estrategias nuevas del conocimiento, estar a la vanguardia todo el tiempo en la educación...es muy efectivo...siempre está atento para resolver cualquier situación...utiliza aspecto paternal al dirigirse a nosotros, provocando que

no nos sentimos agredidos, sino acompañados...es muy efectivo y tiene mucha entrega y disposición al trabajo —.

El director, de acuerdo con la información de los profesores, involucra a la Coordinadora y auxiliar. — le gusta trabajar en equipo y no ser autoritario y ególatra...se apoya también en los maestros...funciona para él y para la escuela porque él sólo no tiene porqué hacer todo el trabajo...funciona en lo académico, disciplinario, talleres, dar clases...se respetan los acuerdos y se mantiene información y hay congruencia para un fin...la Coordinadora de Primaria es la encargada de estar más en contacto con los maestros, revisar su trabajo...el director atiende a los papás, papeleo, juntas...sí delega responsabilidades de ayuda con las coordinadoras...sí funciona (si tuvieran más organización y buena comunicación, funcionaría mejor)...reparte su liderazgo y también la afinidad con otras personas...nos enseña a ser líderes en algún aspecto y se explota esa cualidad de los profesores...es funcional ya que otros tenemos virtudes y las podemos explotar siendo líderes con los padres, alumnos, compañeros...considera las opiniones y soluciones de todos los profesores...hay buena relación entre el personal y capacidad para hacerlo...se realizan las actividades a tiempo y bien...su buen humor, respeto y alegría hacen que todos trabajemos en un ambiente agradable y esto lo considero muy bueno para la escuela —.

El 93% opina que el director contribuye a los resultados de la escuela porque identifican que — ama lo que hace, trabaja para los niños...si él no estuviera pendiente de lo que pasa en la sección, tal vez no funcionaría como debe ser...contribuye en mucho...en el cumplimiento del proyecto educativo para que la escuela tenga y mejore su calidad educativa...ve qué maestro debe estar en qué grupo, para hacer buenos equipos de trabajo,

de él dependen los resultados...cumple los lineamientos y reglas que hacen que la escuela sea de calidad...él debe tener una meta y proyectar al futuro lo que desea cumplir con la comunidad...tiene que estar buscando nuevas e interesantes estrategias de proyección social, cultural...acompaña al equipo de trabajo y a los alumnos...siempre está al pendiente de todo y procura solucionar de la mejor manera las situaciones...planea, organiza y dirige las actividades que se van a llevar a cabo con tiempo y en los imprevistos los saca a flote por su experiencia —.

El 7% opina que contribuye muy poco — ya que debe de acatar las disposiciones que marca el Patronato —.

A la pregunta de si podría contribuir más y cómo, el 27% de los profesores respondió: — yo creo que ya hace bastante...que fuera un poco más abierto además de los lineamientos y que se tomaran las opiniones de que contribuimos o formamos esa comunidad para un mejor liderazgo...teniendo más detalles para con los que le rodean...necesita capacitarse mucho en la Educación y Administración...solicitar mayores recursos para los salones, alumnos, maestros, etc. —. El 73% opina que ya contribuye bastante y que — continúe con este ánimo —.

Entre los factores que facilitan el trabajo del director, de acuerdo con la percepción de los profesores, están los siguientes: — la buena voluntad y la motivación que despierta en todo el personal para propiciar un ambiente de trabajo muy sano...el apoyo de todos...el apoyo de la Coordinadora...la revisión constante de los programas y el trabajo en equipo...el equipo con que cuenta (secretarías coordinadoras) y su carácter...la revisión de parte del secretariado de los programas...las autoridades que sean claras y proyecten bien sus metas, conocimiento de función y puesto, organizar a su personal y funciones, infraestructura del

plantel y apoyos económicos para desarrollar tecnológicamente su plantel educativo...los factores de la Institución...la comunicación...la buena relación con su personal...su apoyo incondicional, amar a su trabajo, entusiasmo, compromiso...profesionalismo...responsabilidad, humanidad, voluntad —.

Para casi el 70% de los profesores, el Director sí se siente satisfecho con su trabajo porque — si no, no estaría en ese puesto...los maestros que trabajamos aquí lo hacemos dando nuestro mayor esfuerzo y el director por eso está satisfecho de su trabajo...es una persona seguro de sí mismo y sabe que está haciendo bien su trabajo...lo demuestra con sus acciones y hechos...me lo ha dicho varias veces y eso me motiva para seguir actualizándome con cursos de verano y diplomados —.

En referencia a cómo el Director facilita el trabajo de los maestros, los profesores enfatizan el apoyo por parte del Director ya que piensan que — proporciona todos los materiales para que cada profesor pueda desempeñar su trabajo con los alumnos...da todo el apoyo que está a su alcance, escuchando e invitando o proponiendo cursos de actualización...es muy comprensivo y crea un ambiente agradable de trabajo...marca los puntos de acuerdo a lo establecido...respeto criterios...da libertad para realizar el trabajo...tiene mucha comunicación para saber lo que esperan de cada uno de nosotros...organiza el ciclo escolar...da cariño, confianza...motiva —.

Puede mejorar — tomando más en cuenta a su personal...unificando algunos lineamientos que permitan un nivel académico adecuado...vigilando que los grupos trabajen al parejo...impulsándonos en nuestra labor con incentivos como palabras de felicitación...unificando algunos lineamientos que harían que la escuela tuviera mejor nivel académico... .. no dando funciones administrativas a su personal y acercando al profesor



titular todos los recursos materiales, pedagógicos, económicos y de capacitación...involucrándose un poco más...queremos siga así siempre —.

Por último, en cuanto al tipo de contacto y la efectividad que el Director tiene con alumnos, maestros, padres de familia y con otros miembros de la comunidad, los maestros expresaron: — con alumnos, de cordialidad, animador, motivándolos; con profesores: de compañeros; con padres de familia: de apoyo en la educación de sus hijos...con todos es de forma personal...contacto bastante directo, individual y en los grupos, con los maestros muy cercano, con padres, el contacto necesario y suficiente, con la comunidad en armonía, con nuestra sección y en especial con la Coordinadora: muy productivos...cada bimestre entrega boletas y comenta algo con los alumnos y en los micrófonos...con los padres, junta al principio del año...amistoso, autoritario, diálogo, a veces de papá consentidor y permisivo...de firmeza con afecto y buen trato...de compañero y de facilitador del trabajo, además de afecto personal, de firmeza...con todos tiene contacto y se les atiende de manera pronta y concisa...muy buen contacto, trato y respuesta...con todos pero en ocasiones los padres de familia son difíciles de tratar (algunos) pero ha logrado buenos resultados...mantiene la comunicación para dar soluciones...sí muy productivos y efectivos...¡muy bien por él y por todos! —.

En el Apéndice J se encuentran las respuestas de los maestros de la Escuela Tres.

#### 4.4.3.3 Grupo de enfoque Padres de Familia.

Fueron entrevistados por la autora 7 padres de familia, de los cuales, 6 eran mujeres y uno, hombre. Al principio de la plática se mostraron temerosos de expresar sus opiniones,

sin embargo, conforme fue transcurriendo la “charla” su participación aumentó de tal manera, que muchas veces hablaban todos (sobre todo las mamás) al mismo tiempo. Sus comentarios fueron los siguientes:

En cuanto a la descripción del director, sus fortalezas y áreas de oportunidad, lo consideran — amable, no malos tratos, preparado abierto, sabe abordar cualquier situación...desempeña su función y no tiene mucho roce con los papás...se presta a hacer comentarios —. Una madre de familia comentó: — la línea para comunicarnos con él es sacar cita, primero con el Coordinador, luego con el profesor y al último con el Director” Otra mamá comentó que el Director “no sale pero está pendiente de los niños...cuando le hablo me escucha y me da sus razones y llegamos a un acuerdo...es serio...ese es su papel”. En cuanto a los niños, comentaron que sí los escucha y “les hace ver las cosas—.

En términos generales, los padres de familia consideran que no es líder en la escuela ya que — se apoya más en sus Coordinadores...ya era Director cuando llegué a la Escuela — agregó una mamá. Intervino otra mamá diciendo — A los papás no los toman en cuenta...con su equipo a lo mejor es líder, a nivel de la Escuela, no...es administrativo —.

A las preguntas ¿qué hace el Director? ¿a qué le dedica su tiempo? ¿están de acuerdo con el rol que juega? y ¿qué debe hacer el Director? los padres respondieron que no saben a ciencia cierta qué es lo que el Director hace — su función es estar en las ceremonia...está siempre en la junta anual y en los eventos importantes —. Una madre agregó: — sin pedir cita lo encuentro —.

En lo referente a si el Director invita a los padres de familia a participar en los eventos de la escuela y qué tan positiva es esa participación, comentaron que — invita con circulares, no directamente...también avisa a través de los niños...él directamente no...la

escuela no se prestaría por el número de gente (que tiene)...en general está bien la organización —.

También opinan que el Director influye positivamente y — con jalones...llama la atención cuando debe ser —.

El tipo de contacto que tiene el Director con la comunidad en general, así como su presencia y la organización de eventos que involucran a empresarios, egresados o universidades locales, es considerado por los padres de familia como que no están seguros que — él lo haga, pero se hace...puede ser que autorice...las pláticas las organiza bien la gente del Patronato...ha habido feria del libro —. Además, agregaron que — todo llega con los Coordinadores...en los talleres, él sabe quién va a hablar —.

Los padres de familia piensan, en cuanto al impacto que el Director ha tenido hacia la escuela, que — domina su función — pero — falta más que invite a los padres de familia...que se involucre más...falta más contacto físico...en Pre Primaria hizo actividad directa con papás y niños...sorprendió verlo jugar con los niños...hizo actividades de cantos para niños...su físico parece que es más serio...los papás no estamos todos en lo que se organiza en la escuela...pocos papás van a las ceremonias—.

Por último, para los papás, las siguientes ideas corresponden a su tipo de Director ideal: — más dinámico...desestresaría a los niños...que haga participar más a los papás...que aportemos a la escuela...la participación es poca...si puede el de Preparatoria ¿por qué él no?...más presencia a la hora de entrada...los papás se aprovechan cuando lo ven y le sacan la lista (porque lo vemos muy poco)...que en la escuela vea cómo cada maestro se desempeña con su grupo para ver qué hacen...supervisión a los maestros...mystery shopper...que les caiga de sorpresa...muchos niños tienen miedo de ciertas cosas, dicen: la

Miss se enoja...manipulan a los niños para que contesten lo que los maestros quieren...buscar manera de ingresar al aula dinámica en las clases...que les den relajamiento para tener confianza en la maestra y que estén más tranquilos...demasiada tarea en fechas de exámenes —. El único papá presente, comentó que ha escuchado que hay agresión (no física) hacia los niños (actitud) — mandé un recado y la maestra le dijo a mi hijo que no le mandara recados (frente al grupo) —.

Una mamá continuó: — manipulan al niño para que se pueda expresar...dicen una cosa y hacen otra...deben sacar adelante su programa pero ¿cómo?...a la escuela le falta modernizarse...tiene buen nivel académico en Español pero bajo en Inglés...debe ser más dinámica...modernizar la forma de educar... —. Otra mamá “cerró” la plática justo cuando habíamos terminado y caminando dijo: — me veo como cuando yo estuve en la Primaria—.

En el Apéndice K se encuentran las respuestas de los padres de familia de la Escuela Tres.

#### 4.4.3.4 Grupo de enfoque alumnos.

Los niños de 5° de Primaria (todos varones) fueron los primeros que acudieron a “la cita”. Llegaron corriendo y “jugando” al salón en donde la autora los estaba esperando. Se les explicó el motivo de la visita y se les solicitó su ayuda. Un poco inquietos, empezaron a calmar sus ánimos y cooperaron con las siguientes respuestas a las preguntas formuladas.

Ellos describen a su Director como — buena gente, escucha, es comprensivo, llega a horas exactas, es higiénico, respetuoso, inteligente —.

En cuanto al rol que juega, qué hace y cómo perciben el uso de su tiempo, mencionaron — está bien lo que hace...dirigir la Sección Primaria, revisar los salones, apoyarnos, orientarnos...nos entiende...cuando hay niños con problemas de aprendizaje habla con la Psicóloga...en las mañanas sale a revisar los salones...pone atención cuando le hablan —.

Comentaron también que el Director tiene contacto con ellos en el sentido de que — ayuda a mejorar cuando da las calificaciones...cuando no están las maestras va a los salones para que mejoremos desempeño —.

Ven bien el contacto que establece con ellos — en el apoyo que nos da —.

En cuanto al contacto que el Director tiene con los papás, dijeron — enseña a los papás cómo mejorar a sus hijos...los papás trabajan en los Talleres de pláticas para papás...les explica la forma de trabajar de los maestros y cómo califican los maestros...les habla de la puntualidad y cómo tratar a los hijos y cómo estudiar...les pide que vayan sin nosotros —.

Para los chicos de 5° año, el director ideal es aquél que — enseña bien...que sabe hacer las cosas con disciplina y cuidado...alguien que ayuda a los que no entienden y que los apoya...siempre dice la verdad...es honesto...es buena onda...no se desespera...es tolerante...está contigo cuando lo necesitas...es respetuoso...cuando tienes problemas con profesores él habla con ellos...explica las cosas —.

En cuanto a la diferencia entre alguien administrador y alguien líder, sus ideas son las siguientes: — el administrador administra, ordena cosas, no dirige...atiende su trabajo y eso es lo que le importa...sólo le importa el dinero...el líder apoya, hace lo posible para que vayas mejor...dirige, enseña, apoya, ayuda, nunca te deja solo...el Director puede ser

administrador también, pero le importan los niños...es mejor el líder que el administrador...el Patronato de la escuela son líderes, administran y son líderes—.

Los muchachos de 6° llegaron más ecuánimes, más “adultos” y un poco más ordenados. Después de tomar asiento y una vez que la autora les solicitó su cooperación, expresaron sus respuestas como sigue. Para ellos, el Director — ...apoya, se pone metas y las cumple, pide a las maestras que los ayuden, bien vestido...llega a los salones y da reflexiones...es comprensivo, ayuda mucho... —. Quieren que — pase más a los salones—.

En cuanto al rol de Director y lo que hace, mencionaron que se dedica: — a trabajar...a las calificaciones, a la escuela...está casi siempre en Dirección...pasa poco a los salones, los revisa para ver que estén trabajando...habla cuando estamos en filas...da instrucciones...da avisos —.

Para ellos, el contacto es de — alumno a Director...a veces es cercano...si te portas mal dice: ¡tenemos que trabajar duro!...motiva a algunos y a otros no...casi no nos habla...a veces es extraño, a veces está bien y a veces enojado, a veces saluda y a veces no saluda —.

Les gustaría que el contacto fuera de amigo-amigo — no sólo de maestro-alumno—. Lo quieren — más cercano, más divertido, que ponga más actividades divertidas, que las clases sean divertidas, que las haga como un juego...va 10 min. cuando no viene la Miss o llega tarde...entrega boletas...deberíamos tener más trabajos en equipo...que pasara a los salones para hacer equipos y que nos llevara de paseo —.

En referencia al contacto con los papás, los chicos de 6° comentan que no tiene contacto — sólo cuando piden cita o hay suspensiones —.

Su Director ideal es — que sea divertido, simpático, que ayude a estudiar más...a sacar buenas calificaciones...que dé clases una vez a la semana de los temas que van a venir

en los exámenes...que ayude a hacer unos trabajos como juegos...que sea el profesor suplente...que esté como profesor de nosotros...que haya más recreos...doble recreo...que platique con nosotros de lo que hacen en la escuela —.

Por último, en cuanto a la diferencia entre administrador y líder, expresan que el administrador está con ellos — ...da ideas, se preocupa por los demás, obedece órdenes...pasa más tiempo en su trabajo...apoya a los compañeros. El líder toma decisiones de todos...se preocupa por sí mismo y por los demás...da órdenes...apoya a los demás...ayuda a los que menos tienen —.

En el Apéndice L se encuentran las respuestas de los alumnos de la Escuela Tres.

#### 4.4.3.5 Entrevista al Director General de la Escuela Tres.

Este acercamiento al maestro Rodolfo, Director General de la Escuela Tres, fue provocado por la autora de este estudio y rindió frutos, gracias al interés e intervención del Director de Primaria y de la Coordinadora, quienes estuvieron siempre muy atentos al proceso.

Era una mañana fría de enero y la entrevista dio inicio a eso de las 8 hrs. y terminó cerca de una hora después. Antes de ésta, el Director General ya había atendido un par de asuntos de su escuela. El maestro Rodolfo, de aproximadamente 64 años, recibió a la autora con talante cordial y profesional y le invitó a pasar a su oficina. Tiene un año y medio en esa escuela y ha estado en contacto con la educación muchos años.

El primer tema fue actualizarlo del estudio en cuestión en palabras de la autora (ya anteriormente, él había sido puesto al tanto de ello por el director de Primaria y la Coordinadora). Se le comentó que serían formuladas diez preguntas en referencia al director de Primaria y las siguientes, fueron sus respuestas y comentarios.

Con relación a la primera pregunta, referida expresamente al entrevistado en referencia a cómo ocupa su tiempo y cuál es su prioridad, sus respuestas fueron que como Director, la clave de su trabajo se ubica en dos aspectos. Uno de ellos es atender bien a las personas y el segundo: la parte económica. Expresó que los maestros están bien pagados pero no así el personal de Mantenimiento, situación que le preocupa y externa a sus superiores. Le da prioridad a que los padres de familia y los niños se sientan bien. Ubica a la escuela como una comunidad “de personas” y hay espíritu de comunidad dentro de la Institución.

A partir de la segunda pregunta, el maestro Rodolfo ubicó sus respuestas pensando en su director de Primaria, el maestro José. A las preguntas que si lo considera como un líder educativo, por qué sí o por qué no y lo que para él significa “líder educativo”, respondió lo siguiente: es un maestro preparado, quiere a los niños y procura el bien de los maestros; también exige, es firme con los padres de familia y los escucha. Su participación en el Consejo de Directores es positiva.

El líder educativo es una persona que logra que los niños, maestros y padres de familia acepten o integren los objetivos propuestos a través de ánimo y que sabe de valores y por su coherencia de vida, hace que se acepten.

En cuanto a las características personales y profesionales del director de Primaria y las que a su parecer debería tener, su respuesta enfatizó que es una



persona que — habla con sabiduría por su edad...tiene experiencia de maestro, es padre de familia, es tranquilo, entusiasta, activo, sabe trabajar en equipo, es aceptado por los niños y no se deja dominar tan fácil—. Además es puntual y querido y respetado por su personal, a lo que agregó que — nadie somos perfectos...por edad, ya no puede tener otro tipo de características —.

Para la pregunta referente a los problemas más grandes que tiene el director y cómo los podría evitar, enfatizó que el problema más grande son las inscripciones, al tener que negar lugares. Los padres de familia insisten, a pesar de que vean el letrero de “no hay inscripciones”. Otra situación problemática es que a veces, por política, algún niño “se tiene que quedar” en la escuela por solicitud de nuestros superiores. No se puede evitar.

El director general mencionó que en relación con las estrategias que utiliza el director de Primaria en su trabajo, la gente de Control Escolar es muy eficiente (ante la SEP) y la Coordinadora revisa los aspectos académicos y cuenta con el apoyo de una persona que le ayuda a revisar cuadernos, pruebas, disciplina; etc. Ellos son la gente clave para el Director y, además, la estructura del colegio favorece que cumpla con sus funciones.

A las preguntas de a quién y cómo involucra el director de Primaria en el liderazgo de la escuela, su respuesta fue que al personal mencionado descansando en ellos su trabajo. Más o menos comparte el liderazgo con la Coordinadora, pero no permite que otras personas estén sobre él.

A decir del maestro Rodolfo, el director de Primaria sí contribuya a los resultados de su escuela, acompañando a su gente y actualizándose en la parte

administrativa. Lo pedagógico se lo deja a la Coordinadora y ambos se “mueven” para apoyar cualquier causa.

Un factor que le facilita su trabajo al director de Primaria es que no tiene bajo su cargo la Administración y este tipo de actividad no es de su interés. Con relación a si el director de Primaria se siente satisfecho con su trabajo, el Director General contestó simplemente que sí.

Ante la pregunta de cómo facilita el trabajo a los maestros, su respuesta fue que lo facilita porque — no los molesta — y la Coordinadora se encarga de la operación.

El último cuestionamiento fue acerca de los contactos del director de Primaria con la comunidad de aprendizaje. El maestro Rodolfo, expresó que tiene contacto con el Consejo Director y si algo sale mal es “culpa” de todos. Su estilo de gobierno es muy bueno aunque no le gusta mucho trabajar con los padres de familia, al igual que la Coordinadora. La Sociedad de Padres de Familia provocan problemas (no especificó el por qué).

Por último, su “resumen” fue que en la Dirección de Primaria — todos ven por todos —. El director le da su lugar a cada quien y respeta las demás secciones. Ven las cosas comunes de forma global pero cada quien atiende su sección.

En el Apéndice M se encuentran las respuestas de la entrevista al Director General de la Escuela Tres.

#### 4.4.3.6 Entrevista a la Supervisora de Zona de la Escuela Tres.

De igual manera que se hizo posible la entrevista al Director General, esta reunión con la Supervisora de Zona, se celebró, gracias al interés e intervención del maestro José y de la Coordinadora, en respuesta a la petición de la autora de esta investigación.

La maestra Rosario es una persona con experiencia en Supervisión y Dirección de Primaria en diversas escuelas públicas. Se percibe como una persona muy profesional. Recibió a la autora una mañana en la que ya estaba programada la reunión a las 11:00 hrs., sin embargo, a la confirmación previa de dicha cita, la secretaria de la Lic. Rosario, muy atenta, comunicó a la autora con la maestra Rosario, quien en ese momento iba llegando a su oficina. Ella solicitó a la autora si era posible celebrar antes la reunión, dado que a las 11: 00 hrs. tenía necesidad de acudir con sus superiores a una reunión de trabajo.

La autora inmediatamente accedió y llegó a su oficina en cuanto le fue posible. Dicha oficina se encuentra en el interior de una escuela pública ubicada en el Centro de Coyoacán al Sur de la Cd. de México. No hubo problema alguno que retrasara el ingreso a la escuela y mucho menos a la oficina de la maestra Rosario, quien recibió de forma muy cordial a la entrevistadora.

El primer punto tratado fue la información acerca del proyecto, ante la cual la Supervisora de Zona, expresó su interés.

Posteriormente, se procedió a las preguntas. La maestra Rosario, contestó siempre a ellas de forma concreta y objetiva. El primer comentario surgió con la pregunta de la autora en cuanto al nombre oficial de su cargo. La maestra Rosario

respondió que el puesto es “Inspectora de Escuela Primaria” y comentó que el nombre que más le agrada no es éste, sino el de Supervisora de Zona, ya que le parece más actual y más integral.

Su respuesta a la primera pregunta, fue que ella dedica su tiempo 50% a la gestión y 50% a la supervisión. Su prioridad es lo pedagógico en las escuelas (en teoría), sin embargo, la gestión le consume todo tipo de recursos: humanos, materiales, financieros; etc. con lo que está en desacuerdo. Mencionó que ella puede flexibilizar su tiempo para dedicarlo a la gestión y entrar a las escuelas. Su prioridad en este mes es que la gestión esté — más relajada —. La gestión es información, solicitud de apoyo, reportes administrativos a la SEP y apoyo con recursos donde se requiera (por ejemplo en la Delegación).

Considera que el director de Primaria de la Escuela 3 sí es un líder educativo, ya que conduce y orienta las estrategias educativas de su escuela. Para ella, un líder educativo es la persona responsable, no sólo carismática. En el ámbito educativo, ser líder implica responsabilidad. Es el responsable de la educación y se proyecta a la comunidad. Carga todo el peso educativo, resuelve todo el recurso financiero y administrativo y esto consume mucho tiempo a las escuelas. — yo vengo de ahí y sé de lo que se trata...fui Directora de una escuela...me pongo en su lugar —.

Las características personales y profesionales que describió del maestro José fueron: responsable, humano, tiene actitud positiva y paciencia. Sugiere que debería tener más autonomía y capacidad de decisión, pero entiende que algunos aspectos son “intocables” y no los decide él.

El problema más grande que la maestra Rosario detecta que tiene el director de Primaria de la Escuela 3, es la demanda de la matrícula. Opina que si se ampliara discrecionalmente, el director se desgastaría menos. Agregó que es fácil ponerse de acuerdo con él en cuestiones inherentes a su trabajo.

Para la maestra Rosario, el director de Primaria, utiliza el diálogo, los acuerdos, los Consejos Técnicos y el trabajo en equipo, como sus estrategias principales. Cumple organizando su trabajo con el equipo de dirección y sí es efectivo, ya que está al tanto de lo que se tiene que entregar, pregunta y se comunica vía telefónica a la oficina de la Supervisión.

Su respuesta a: ¿involucra el director de Primaria de la Escuela 3 a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿Le funciona a él y a la escuela?, fue: — no lo sé...intuyo que es el equipo de dirección su apoyo técnico —. Agregó que intuye que sí involucra a la gente y sí cree que funcione, tanto a la escuela como al maestro José.

De acuerdo con la percepción de la maestra Rosario, el director sí contribuye a los resultados de la escuela. Marca las orientaciones de actuación y puede contribuir más, siempre que esté atento a las evaluaciones externas (Olimpiada del Conocimiento, Prueba de Enlace, por ejemplo). Le sorprendieron los resultados de todas las escuelas del D. F. ya que están bajos. Opinó que la Escuela 3, ayudaría a subir los promedios y el director de Primaria, debe estar atento a esas evaluaciones.

Entre los factores que facilitan el trabajo del director y sí lo percibe satisfecho, la Supervisora de Zona, ve que son la buena organización y la corrección de lo que no funciona bien. Dice que él está muy atento a sus grupos de trabajo (alumnos y

maestras). Esto lo sabe porque cuando ella solicita datos o estadísticas, el director de Primaria, siempre tiene la información a la mano. Percibe que sí se siente satisfecho con su trabajo porque lo ve relajado y puede comentar con él los asuntos con facilidad y nota su disposición.

El maestro José da apertura, según la maestra Rosario, para algunas propuestas que le hacen de Zona Escolar. Le importa la capacitación y más que mejorar algo, lo que ella sugiere es que — continúe por ese camino —.

La última pregunta, en cuanto a los tipos de contactos y su calidad, fue respondida así por la maestra Rosario: con alumnos, ella cree que tiene el contacto pero no le consta, aunque conoce de alguna manera, que algunos alumnos se dirigen a él por su nombre y que conoce sus necesidades. Con maestros, conoce a todos personalmente y tiene relación con su plantilla de maestros. Con padres de familia, tiene reuniones o actividades extraescolares, que son una constante de trabajo de la escuela. Con otros miembros como autoridades, trabajadores, cuidadores; etc. también tiene contacto.

En su apreciación y a manera de resumen, la maestra Rosario piensa que tiene contacto cercano en general, con todos los miembros de la comunidad pero trabaja mejor con maestros y sí percibe como efectivos esos contactos. En cuanto a lo que sugiere la SEP, el director de Primaria, lo valora, lo trabaja y lo aplica en la parte operativa y lo enfatizó: — yo tengo evidencia de ello —. Así finalizó la entrevista con la Supervisora de Zona y la autora agradeció su tiempo a lo que ella respondió que estaba atenta a los resultados del estudio. La autora, por supuesto, le ofreció compartírselos.

En el Apéndice N se encuentran las respuestas de la entrevista a la Supervisora de Zona de la Escuela Tres.

#### **4.4.4 Conclusiones.**

En términos generales, esta escuela también presenta buenos resultados. La percepción de todos los involucrados es positiva, salvo los padres de familia quienes de alguna manera pretenden mayor atención de los directivos y maestros. La apertura y disposición que mostraron el Director de Primaria y la Coordinadora durante el desarrollo de este trabajo, pueden ser el inicio de mejoras significativas en la escuela, una vez que revisen formalmente sus resultados y consideren las prácticas de las otras dos escuelas que integran el presente estudio.

## **CAPÍTULO 5**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **5.1 Introducción**

El capítulo muestra afirmaciones, cuestionamientos, reflexiones y observaciones, derivados del análisis de este estudio, cuyo origen son las respuestas de los directores, maestros, padres de familia, alumnos, director general y supervisora escolar, éstos dos últimos, sólo en la Escuela 3.

Se integra por cinco apartados que presentan información sobresaliente de las respuestas de los involucrados, y que procuran su explicación a la luz de ideas de estudiosos del tema de liderazgo escolar.

#### **5.2 Resultados por categoría.**

Los resultados, derivados de las preguntas de investigación, son analizados y cuestionados a partir de tres categorías en las que es posible clasificar las respuestas de quienes apoyaron este estudio para, con ello, generar un nuevo aprendizaje al señalar aspectos favorables y desfavorables que se vislumbran en la gestión escolar ejercida por los tres directores de Primaria.



Las categorías y los factores se muestran enseguida:

<b>CATEGORÍA</b>	<b>INCLUYE FACTORES RELACIONADOS CON:</b>
1. Características personales y profesionales del director de Primaria.	Su tipo de liderazgo. La relación con la comunidad educativa directa.
2. Estrategias de trabajo para la efectividad de la escuela.	El rediseño de su trabajo y uso de su tiempo. La solución de situaciones problemáticas de su escuela. La implicación de sus colaboradores en la toma de decisiones. Implicación de los padres de familia.
3. Factores de satisfacción en resultados escolares, en el trabajo del director y en los tipos y calidad de los contactos externos.	Contribución del director a los resultados de su escuela. Satisfacción del director y de la comunidad educativa. Tipos y calidad de contactos.

Tabla 13 Categorías de clasificación de respuestas para fines de análisis.

Fuente: Rosa Isabel Morán Morán.

Categorías y factores se relacionan de forma directa e indirecta con los elementos teóricos del capítulo 2 de este trabajo, en términos del tipo de organización, ya sea formal e informal, de los roles que juegan cada uno de sus miembros, de la institución vislumbrada a la luz del enfoque sistémico, los modelos burocrático y emergente de la administración, el carácter multidimensional de las organizaciones o instituciones, el director en las distintas posiciones en que puede ejercer su liderazgo: como visionario, comunicador, motivador, facilitador del aprendizaje institucional, integrador de equipos en organizaciones tradicionales y de alto rendimiento y como líder transformacional, así como de la gestión del cambio y de la cultura de su organización.

A continuación: la Categoría 1 que identifica lo relevante de las características personales y profesionales de los directores en tanto su tipo de liderazgo y su relación con la comunidad educativa.

### **5.3 Categoría 1: Características personales y profesionales de los directores**

Está representada por el tipo de liderazgo que ejercen los directores y su relación con la comunidad educativa directa: maestros, alumnos, personal de apoyo, autoridades e, inclusive padres de familia.

Las características personales viajan desde la puntualidad, la exigencia, el disfrute del trabajo, los antecedentes y experiencia que poseen como maestros los directores, y circulan por la empatía, el sentido de responsabilidad, la capacidad y preparación para enfrentar situaciones, e, inclusive, el sentido de responsabilidad, honestidad y la actualización constante.

Los tres directores se visualizan como líderes educativos en tanto factores como: tiempo de experiencia en la escuela, retroalimentación que reciben de los demás, el ejemplo y el diálogo. Además, sus características personales y profesionales, los puede colocar en posición de líderes y estrategias con visión a largo plazo para desarrollar a sus organizaciones y hacer que la gente se comprometa con estrategias y no intelectualmente, dado que la visión es más emocional que analítica. Un líder también es un aprendiz constante y comprometido a promover el aprendizaje en su organización (Boyett, J./Boyett, J.,2005).

Los maestros, en términos generales y en congruencia con las respuestas de los directores, creen firmemente que están bien dirigidos por ellos y que su

liderazgo lo demuestran con su experiencia, capacidad y acciones de dirección del equipo, así como también con su apoyo a través del ejemplo, rumbo, guía, comprensión, ánimo, metas y estrategias de proyección social; entre otras. Los maestros ubican a sus directores como personas que, además de preparación, tienen amplio criterio, convencen y manejan de forma abierta las relaciones interpersonales, resolviendo situaciones conflictivas, transmiten visión y rumbo para el quehacer educativo, dirigen y ejemplifican y, como tomadores de decisiones, gestionan correctamente el objetivo educativo y tratan de crear líderes en la enseñanza. Mintzberg, H. (1997).

El punto a considerar aquí es el hecho de que la cultura de los maestros puede mostrarse como pasiva o reactiva y es por ello que esperan que sus líderes, los directores, sean quienes los dirijan en rumbo y acción, pero aquéllos no actúan en apoyo o colaboración. Boyett, J. y Boyett, J. (2005) mencionan que en términos de trabajo en equipo dentro de organizaciones de alto rendimiento “la gente se ayuda sin que ni siquiera se lo pidan...” (p. 158) al contrario de organizaciones tradicionales, en donde las personas se preocupan por ellas mismas y no van más allá de sus obligaciones cotidianas cuando puede ser oportuno ayudar a los demás.

Los padres de familia, identifican a las directoras de las Escuelas Uno y Dos como líderes, ya que resuelven problemas, buscan soluciones, mantienen el equilibrio con maestros, hacen cambios cuando es necesario, no son opresivas ni impositivas, sus hijos las reconocen, saben escuchar, se muestran afables, accesibles, cálidas, generosas. En lo que se refiere a la escuela Tres, los padres de familia, consideran que el director no es tanto un líder sino más bien administrativo. En ideas de los estudiosos del tema, fomentar equipos efectivos no es una tarea

fácil, sin embargo, en lo que compete a la Escuela Tres, si pretendiera transitar hacia una organización de alto rendimiento, en tanto coordinación, compatibilidad, conexión, articulación; etc., el director tomaría un lugar relevante, ya que de acuerdo con Alter y Hage y Alexander, en González M. (2003) los equipos que el director debe formar se relacionan no sólo en el ámbito interno sino también en el externo, con formas de coordinación que contemplen el mercado, la organización y sus interrelaciones y la comunidad educativa o escolar como grupo o entorno social. Así también, se puede migrar hacia organizaciones de alto rendimiento cuando las partes diferentes de la organización trabajan en forma coordinada y conocen lo que se está tratando de lograr (Boyett, J. y Boyett, J. 2005), en lugar de que las partes de la organización trabajen en objetivos distintos en donde frecuentemente existe competencia destructiva.

La dirección con un objetivo común y claramente difundido, fomentaría entonces equipos de alto rendimiento en la comunidad. El líder debe dedicar gran parte de su tiempo a ello para provocar el trabajo en colaboración efectivo, eficiente y agradable, que, además de apoyar su papel de director, generaría un incremento en el rendimiento y en los resultados de las escuelas, y la recompensa sería otorgada principalmente por su trabajo en equipo y no por su trabajo individual, lo que puede provocar el paso de un tipo de cultura particularista a una colectivista.

En el caso de los alumnos de las tres escuelas, sus respuestas son unánimes: consideran a su director (a) como líder y no como administrador. Ubican características como responsabilidad, honestidad, trato igual, manejo correcto de la escuela, escucha, comprensión, inteligencia, cumplimiento de metas, ayuda.

Para este sector de la población estudiada, el líder es distinto al administrador. El líder es el jefe supremo, da consejos, inspira a las personas, sabe escuchar, toma decisiones, se preocupa por él y por los demás, los apoya, tiene ideas buenas, tiene imaginación, crea las cosas, es quien manda y “lo quieres seguir”.

El administrador es quien recibe las órdenes y se “tiene” que seguir, dice también lo que se debe hacer con el dinero que es lo único que le interesa, hace los cambios en la escuela, no dirige, atiende a su trabajo y el líder ayuda y manda. Es así como en las tres escuelas, en el caso de los alumnos, pareciera que su liderazgo tiene matices transformacionales, desde el punto de vista de Bryman (1996) que ubica la participación y la flexibilidad organizacionales con base en el desarrollo de visión, inspiración para conseguir altas expectativas, atención personalizada y estimulación intelectual para generar nuevas ideas y pensamientos.

Sumado a lo anterior, los directores de las tres escuelas tienen experiencia de muchos años como profesores y como directores y en el ramo de la educación, aunque, en el pensamiento de Sarason y Lortie en Stiegelbauer, S./Fullan, M. (2004), las tendencias conservadoras de los directores tienen raíces históricas, debido a que si un director tiene experiencia como profesor, esto no es un prelude de éxito para fungir su papel con eficiencia y el director entonces, responde de dos formas extremas: haciendo valer su autoridad o “huyendo de la batalla”.

A continuación se presenta una tabla que contiene datos de sus experiencias y de las características personales y profesionales que expresaron:

<b>Escuela</b>	<b>Tiempo de experiencia.</b>	<b>Características personales y profesionales (descritas por cada director).</b>
<b>1</b>	12 años maestra Historia escuela oficial. Secretaria de Escuela y de Zona. 6 como directora.	Puntual, exigente, trabajadora, disfruta su trabajo, optimista, animada, preparada y con experiencia.
<b>2</b>	30 años en la educación. 8 como maestra. 17 como directora.	Solidaria, responsable, empática, gusto por lo que hace, interesada en la educación del país.
<b>3</b>	29 años como maestro de Matemáticas. 26 años como director.	Sentido de responsabilidad, honesto, trabajador, inquietud por superarse y actualizarse, experiencia, capacidad, preparación.

Tabla 14. Tiempo de experiencia y características descritas por los directores de las Escuelas Uno, Dos y Tres.  
Fuente: Rosa Isabel Morán M.

Los anteriores elementos llevaron a los tres directores a identificarse como líderes educativos, y, además de ello, consideraron su compromiso y su ejemplo. En el caso del director de la Escuela Tres, aceptó sus limitaciones en temas de Psicología y Pedagogía, pero, como líder, lo acepta y fomenta que gente conocedora de su equipo, sustituya esas carencias. En la Escuela Uno, sobresale su reflexión y el tiempo de trabajar en esa escuela. En lo que se refiere a la directora de la Escuela Dos, su liderazgo lo describe como la posibilidad de indicar el camino que deben seguir sus maestros.

Por otra parte, y en consideración a las características de las organizaciones formales e informales, se percibe que las tres escuelas tienen elementos de los dos tipos. En el caso del primero, las tres cuentan con estructuras jerárquicas definidas en donde la comunicación se da jerárquicamente: del Director hacia abajo: Coordinadores, Maestros, Alumnos, Padres de Familia. Las funciones y actividades están claramente identificadas.

En una organización informal, se cumplen funciones de realimentación, satisfacción de necesidades sociales y de afiliación (Sáez, Hoy y Miskel, 2001 en González, M.,2003) y en las tres escuelas es posible identificar grupos afines que buscan lograr necesidades psicológicas y sociales. De forma más clara se percibe en la Escuela Tres, en donde la relación entre el Director y la Coordinadora es muy cercana y también entre Director General-Director de Primaria-Coordinadora. De la misma forma se vislumbra lo anterior, a nivel del Director general y Directores de las secciones, así como entre los colegas de niveles horizontales. La escuela Uno parece que está más alejada de este concepto, dado que entre la Directora y la Dueña la relación es cercana sólo en términos administrativos y la satisfacción de necesidades psicológicas y sociales se percibe lejana y formal. La escuela Dos proyecta afiliación y cercanía con los dueños, quienes se reflejan como abiertos, actualizados, preocupados y sensibles a la necesidad de involucrar en su negocio a la comunidad escolar para conseguir sus objetivos de mejora y logro de resultados. Muestra de ello fue la reunión en la que estuvo presente la autora y que celebraban las directoras y algunos profesores con los padres de familia, en el momento que se realizaba este estudio.

## **5.4 Categoría 2: Estrategias de trabajo para la efectividad de la escuela**

Tres son los factores que integran esta categoría: 1) el rediseño del trabajo y uso del tiempo por parte del director, 2) la solución de situaciones problemáticas y 3) la implicación de sus colaboradores en la toma de decisiones, en la que se consideran también los padres de familia, como elemento trascendental en el logro de los resultados escolares.

### **5.4.1 Rediseño del trabajo y uso de su tiempo.**

Las expectativas sobresalientes que los directores tienen acerca del rediseño del trabajo, son: la cercanía hacia los alumnos con la posibilidad de organizar dinámicas de trabajo con ellos (Escuela Uno), reuniones con maestras y dar más tiempo de atención a padres de familia (Escuela Dos) y atender más a la formación de los maestros en el aspecto humano (Escuela Tres).

Los maestros identifican como problemas más grandes de sus direcciones, 1) los que se refieren a la carga excesiva de trabajo, ya sea por la misma dinámica compleja de las escuelas, el papeleo excesivo, las reuniones e inspección de la SEP, sobre todo en la Escuela Uno, y, en menor grado, en la Escuela Dos, en la cual se enfatizan las excesivas reuniones; 2) debido a las mismas características de sus directores, en cuanto a que abusan de ellos: Escuela Dos: “es demasiado linda”, “el controlar todo y estar en todo...tener que dar respuesta rápidamente a cualquier problema”, y en cuanto a que las maestras “la atosigamos mucho con los problemas que hay en los salones”. Escuela Tres: “no poner límites a los padres de familia...les



da mucha autoridad”, “le cuesta trabajo aplicar correctivos” “con algunos maestros es demasiado buena gente...y muy permisivo”.

Para resolver lo anterior, los mismos maestros proponen que el tiempo que dedican sus directores a esos problemas, los deberían utilizar para actividades con los niños (Escuela Uno); que “pongan” todos de su parte para organizarse mejor, teniendo carácter más duro, conciliando con personas difíciles y conflictivas (Escuela Dos); y, en la Escuela Tres: “no dar tanta entrada a los padres de familia”, “cambiar de actitud...no permitir situaciones”, “reflexionar y analizar”, respetar acuerdos por todos los compañeros, “sancionando al integrante del equipo que falle” y, por último, “dar importancia a la educación...que las autoridades de veras sean líderes y piensen como buenos ciudadanos y en bienestar del pueblo”.

Al respecto, los dos elementos anteriores: carga excesiva de trabajo y las características inherentes al liderazgo de los directores, se relacionan con las formas de administración en tanto los modelos burocrático y emergente. El primero, representado por normas, reglamentos, comunicación formal a través de las líneas jerárquicas y división del trabajo, tiene ventajas como la uniformidad y racionalidad, que le están permitiendo a las escuelas “salir” a tiempo con sus compromisos políticos y sociales en tanto la SEP y las actividades propias del trabajo cotidiano. Por otra parte, las desventajas de esta forma de administrar con el formalismo y la documentación excesivos, las decisiones centralizadas, la evaluación y el control en apego a procedimientos, poca o nula variabilidad y flexibilidad en el contexto y el uso inadecuado del poder, entre otras, que ocasiona perder de vista que el carácter complejo de las escuelas puede dar lugar a resultados poco enriquecedores e inclusive, resultados en donde el personal no se sienta

satisfecho con su trabajo, sino solamente se dedique como “máquina” a hacer lo que le corresponde, sin considerar los fines de la educación.

El segundo modelo, por su parte, privilegia tareas académicas que favorecen el proceso enseñanza aprendizaje y opera en ejes como la organización escolar y caracterización de los directores quienes coordinan y toman decisiones, en donde todo ello permitiría logros cualitativos en la educación. (Elizondo, (2005).

En lo que concierne al uso del tiempo, los alumnos de las escuelas opinan que sus Directores lo dedican a impartir clase, aplicar exámenes, participar en juntas, supervisar la escuela, resolver problemas, apoyarlos y orientarlos, a trabajar, a las calificaciones, a estar casi siempre en la Dirección y a “sentirse presionada por la SEP”.

Los padres de familia, en el caso de la Escuela Tres, desconocen lo que hace el director, sin embargo, mencionan que sí lo ven en las ceremonias, en la junta anual y en eventos importantes. En las Escuelas Uno y Dos, están claros que las directoras dedican su tiempo a los alumnos, verifican problemas de la escuela, supervisan a maestras y reciben a los padres de familia. Es claro, entonces, el acercamiento que la Escuela Tres debe tener hacia los padres de familia.

En ideas de Ibarrola en Elizondo (2005) gestión escolar implica la toma de decisiones, la supervisión y el seguimiento con la intervención de distintas personas o grupos. Con ello, se visualizan posibilidades de transformación, de análisis y de valoración de resultados y, debido a que las decisiones requieren “tomadores de decisiones” también es necesario que existan sujetos responsables de ello.

#### **5.4.2 Solución de situaciones problemáticas**

En esta sección, se consideran, primero: las situaciones identificadas por los directores en cuanto a los problemas más grandes que tienen, segundo: las de los maestros, en tanto el cumplimiento de las responsabilidades de sus directores y, en tercer lugar: las de los alumnos, en lo que concierne a la influencia del director en su desempeño.

De acuerdo con las entrevistas aplicadas a los directores, sus problemas más grandes son tres: 1) la falta de responsabilidad de los padres de familia en la educación de sus hijos (Escuelas Uno y Dos), 2) la actitud y resistencia al cambio de los maestros (Escuela Dos) y 3) la integración como equipo del cuerpo docente (Escuela Tres).

Dentro de las dimensiones de la organización escolar se encuentra que los centros escolares poseen carácter multidimensional en el que intervienen las dimensiones estructural, relacional o social, de procesos, culturales y el entorno.

Las dimensiones relevantes a considerar pueden ser todas, sin embargo, dados los hallazgos encontrados, se enfatizan las inherentes a la parte social o relacional y la del entorno. Posteriormente, se vislumbran situaciones que competen a la dimensión cultural.

Por un lado, la social “destaca la naturaleza arraigada del comportamiento” según Granovetter, en Pfeffer, J.( 1997, p. 73) y señala que el comportamiento no posee una explicación sencilla si no se hace con referencia a la interacción con otras personas. Es así como se presentan actuaciones micropolíticas y de interacción profesional en donde las primeras se desarrollan a partir de la informalidad en la

comunicación y en contextos implícitos y, las profesionales, en el funcionamiento educativo o formal de las escuelas.

Ahora bien: ¿qué dicen los maestros y maestras en cuanto a lo que deben hacer sus directores para cumplir con sus responsabilidades?

Sus respuestas son variadas e interesantes: en la Escuela Uno sugieren una planeación adecuada y efectiva; en la Escuela Dos, solicitan que mejoraría en sus estrategias de trabajo y responsabilidades, si monitoreara las clases que imparten sus maestros y observara la interrelación con los niños. Su directora tiene demasiadas actividades y ello le impide lograr “todo” a su tiempo. Por último, una constante entre directora-maestros ha sido la comunicación y el ambiente cordial de trabajo. En la Escuela Tres, sus ideas en esta línea versan acerca de “llevar a cabo todo lo acordado”; “se requiere también de las opiniones de la comunidad educativa y sancionar el incumplimiento del trabajo en equipo”.

En amarre a lo mencionado por los maestros en tanto las responsabilidades de sus directores, y lo que aquéllos piensan de sus propias tareas, en la siguiente tabla se presentan, por escuela, sus ideas resumidas.

	<b>¿QUÉ HACE EL MAESTRO?</b>	<b>¿UTILIZA BIEN SU TIEMPO?</b>	<b>¿QUÉ DEBERÍA ESTAR HACIENDO?</b>
<b>Escuela Uno</b>	Lograr competencias en sus alumnos, ayudar a los de bajo rendimiento, enseñar a los alumnos, encaminar a los alumnos y construir conocimiento.	Sí está bien utilizado, de acuerdo con los horarios del salón.	Continuar enseñando y apoyando a los alumnos.
<b>Escuela Dos</b>	A dar clases, hacer programas de trabajo, prepara clases, trabajo frente a grupo, divertirse y formar a los niños, a formar a los niños, inculcarles valores, enseñarlos a resolver problemas cotidianos, propiciar que sean felices, al trabajo dentro del salón	Sí, aunque no alcanza el tiempo, por que le gusta su trabajo, porque lo que debería estar haciendo, lo hace, planeando mi programa y haciéndolo flexible.	Tener mayor interacción con los maestros para generar realimentación, mantener relaciones positivas con compañeros,
<b>Escuela Tres</b>	Atender, enseñar y cuidar a los alumnos, organizar eventos, cumplir los objetivos establecidos, terminar un programa, calificar, preparar clases, revisar trabajos, estudiar, guiar a los niños y educarlos para la vida, a su formación como personas, a transmitir conocimientos y convivir con alumnos y compañeros.	Sí, pero debería dedicar más tiempo para conocer mejor a mis alumnos.	Buscar nuevas estrategias para los alumnos.

Tabla 15. Ideas resumidas de los maestros: ¿qué hacen?

Fuente: Rosa Isabel Morán M.

Lo anterior, da lugar a la reflexión de la dimensión cultural en donde, según Kunda, en Pfeffer, J. (1997) se abarcan reglas compartidas que rigen tanto la parte cognoscitiva como la afectiva de los miembros de la organización y es menos visible y más implícita.

Ahora bien: ¿qué dicen los alumnos en cuanto a la influencia de su director en su desempeño? En la Escuela Uno, su directora da “otra oportunidad para dialogar”. En la Escuela Dos, identifican que su directora ocupa mucho tiempo en reuniones por problemas de los maestros, sin embargo, su trato es correcto, anima a estar en la escuela y ayuda a resolver problemas e inspira pero no obliga a cambiar de opinión. En la Escuela Tres, “motiva a algunos y a otros no”, lo perciben “extraño” ya que a veces está bien y a veces enojado y a veces saluda y a veces no saluda.

Por su parte, la dimensión del entorno abarca aspectos sociales, económicos, políticos y culturales del contexto externo, y en él se ubican las personas y las organizaciones con las cuales interactúan las escuelas, en este caso: con los padres de familia.

Para los padres de familia de las Escuelas Uno y Dos, la relación es cordial y son identificados por las directoras, ya que los involucran en distintas actividades. En la Escuela Tres: falta que los invite a participar más, que se involucre y que fomente el contacto físico.

Los anteriores aspectos, dirigen la secuencia de estas reflexiones, hacia el último punto de esta categoría, que se presenta a continuación.

### **5.4.3 Implicación de sus colaboradores en la toma de decisiones.**

Las respuestas de los directores en este sentido, muestran que involucran a: los docentes en la organización de actividades académicas (Escuela Uno); a la Directora General, como apoyo (Escuela Dos); y a la Coordinadora en aspectos académicos y administrativos (Escuela Tres), ya que con los maestros “asume el papel de líder...y les da su lugar como líderes de grupo...les delega su propia función”.

Las maestras de la Escuela Uno, indican que su directora en algunas ocasiones delega responsabilidades, los hace sentir importantes, fomenta el involucrarlos a todos. En la Escuela Dos, mencionan que sí las involucra pero que al final las decisiones las toma ella o establece finalmente la línea a seguir. En la Escuela Tres, la respuesta que sobresale es que el Director involucra a la Coordinadora y su Auxiliar y bajo el liderazgo del Patronato de acuerdo con sus lineamientos.

Inmersos en las habilidades del liderazgo, se encuentran conceptos integrados por Boyett, J./Boyett. J, (2005) como la evaluación, la retroalimentación y el acceso a la información. En organizaciones de alto rendimiento, se busca constantemente la evaluación de los directivos por parte de sus empleados para mejorar su liderazgo, al contrario de en organizaciones tradicionales, en donde nunca se propone este tipo de acción.

Los directivos en organizaciones de alto rendimiento, buscan constantemente ser retroalimentados y comunicar a sus empleados, la perspectiva de su desempeño.

Por último, en las organizaciones tradicionales, el acceso a la información está restringido para los empleados y se oculta ya que es considerada como fuente de poder y de privilegio. El giro hacia organizaciones de alto rendimiento, da lugar a que gran cantidad de la información sea compartida libremente y se considere como un recurso valioso. Así también, los sistemas de información están diseñados para la comunicación electrónica, el acceso a los datos y a las herramientas, de tal forma que la información se comparta fácilmente.

#### **5.4.4 Implicación de los padres de familia**

Las respuestas que los directores manifestaron con relación a este rubro, en las escuelas Uno y Dos es que tienen política de “puertas abiertas” y estimulan mucho más que en la Escuela Tres el contacto con los padres de familia. La Escuela Tres tiene una reunión general con ellos a principio de año, aunque si ellos requieren algo son atendidos en “casi” cualquier momento. El director de la Escuela Tres manifiesta que a los padres de familia hay que mantenerlos satisfechos ya que “son una bomba de tiempo”, pero también hay que marcar límites y darles una atención razonable.

¿Qué perciben los padres de familia en términos de ser involucrados en las decisiones de las escuelas? ¿Qué piensan los alumnos en cuanto a la implicación de sus padres por parte de los directores? En seguida se presenta una tabla con las ideas principales:



Escuela	¿Cómo perciben los padres de familia que son involucrados por sus directores?	¿Cómo perciben los alumnos que sus padres son involucrados por los directores en asuntos de la escuela?
<b>Escuela Uno</b>	Tiene contacto con papás. Fomenta su participación a través de lecturas con los niños.	Dialoga con los papás y el contacto es suficiente. En la Mesa Directiva les sugiere qué hacer.
<b>Escuela Dos</b>	Está presente en su papel. Organiza actividades y se comunica con las vocales de la Sociedad de Padres de Familia. Los papás quedan impactados y convencidos. Sienten que tienen a sus hijos en “buenas manos”.	Se reúne con los papás en juntas los martes, los contactos son positivos, conoce a padres y hermanos. (Grupo de 5°). Debería tener contacto más cercano con los papás (Grupo de 6°). Les dice nuestros defectos.
<b>Escuela Tres.</b>	Falta que propicie más su participación y que los involucre. Invita con circulares y a través de los niños, no de forma directa..	Les enseña a los papás cómo mejorar a sus hijos, les explica la forma de trabajar de los maestros, les habla de puntualidad y los papás trabajan en los talleres. (Grupo de 5°). No tiene contacto con los papás, sólo cuando ellos piden cita o hay suspensiones (Grupo de 6°).

Tabla 16. Percepción de padres de familia y alumnos ¿cómo los involucran los directores? ¿Qué perciben los alumnos?  
Fuente: Rosa Isabel Morán M.

### **5.5 Categoría 3: Factores de satisfacción en resultados escolares, en el trabajo del director y en los tipos y calidad de los contactos externos.**

El indicador de satisfacción en los resultados escolares muestra que en las tres escuelas, tanto los maestros como los padres de familia, consideran que sus directores han contribuido de forma positiva. Esta consideración, básicamente toca elementos de las características técnicas y personales de los mismos directores, como se analizará en las siguientes líneas.

Según Mintzberg, H. (1983) la comunicación de los líderes en un contexto administrativo tiene tres categorías: 1) relaciones interpersonales, 2) transmisión de información como monitor, difusor y portavoz y 3) tomador de decisiones. Así también, el líder que escucha a quienes sirve, estimula opiniones disidentes, pone a prueba las ideas y explora las posibles consecuencias.

Según ideas de maestras de la Escuela Uno, los resultados positivos de la escuela se deben principalmente a la planeación, resolución, dirección de todas sus actividades, el estímulo que da a los maestros y a los alumnos, su organización y el hecho de proporcionarles información.

Los padres de familia mencionan que ha impactado positivamente y se preocupa por el nivel académico y por fomentar los valores de honestidad, amistad, lealtad. La situación escolar sin ella, la perciben difícil, ya que ella busca soluciones. Sin embargo, están conscientes de que a los padres les hace falta involucrarse en lo que sus hijos hacen en la escuela.

En la Escuela Dos, las maestras señalan que los resultados de la escuela se han logrado gracias al ejemplo, la responsabilidad, el ánimo y el profesionalismo de su directora, el transmitir seguridad y confianza, el tener claros los objetivos y comprometerse con el proyecto, el ser buena comunicadora, el apoyo que reciben, el pensar en el resultado positivo de la acción para beneficio del colegio, el tener control de todo y proyectar ideas o situaciones positivas, solucionar y ser objetiva, aunque es necesario ahondar más en qué falta o no funciona para así aumentar la matrícula y ser todos más creativos y tener actitud positiva, ya que de esta manera se podría aportar más.

Los padres de familia enfatizan que ha influido fuertemente en los resultados de la escuela y tienen confianza en ella ya que resuelve los problemas rápidamente, es intuitiva y tiene vocación.

Los maestros de la Escuela Tres enfatizan que el director si ha contribuido a los resultados de la escuela porque ama lo que hace, está pendiente de todo, tiene una meta y proyecta el futuro, acompaña al equipo de trabajo, está pendiente de todo, procura solucionar, planea, organiza, dirige y “saca a flote” los imprevistos, motiva y acompaña a

los alumnos en su formación. Lo consideran como un amigo. Sin embargo, una voz de maestro indicó que el director ha influido muy poco en los resultados de la escuela, ya que debe acatar las disposiciones que marca el Patronato y le falta ser más abierto, además de que para los lineamientos se tomaran las opiniones de los que contribuyen o forman esa comunidad, para un mejor liderazgo. Otras voces comentan que sí puede contribuir más su director en los resultados, siempre que tenga más detalles con los que le rodean, que busque estrategias de proyección social y cultural y que solicite mayores recursos para los salones, alumnos y maestros, además de que necesita capacitarse en Educación y en Administración.

Los padres de familia dicen que ha impactado bien, por muchos años, ya que domina su función. Lo comparan con el Director de Preparatoria y solicitan que les haga participar más en la escuela. Sugieren que revise el desempeño de cada maestro ya que los niños tienen “miedo” de ciertas cosas debido a que suponen que los niños son manipulados. A la escuela “le falta modernizarse” y dinamizarse, aun cuando tiene buen nivel académico.

Para Aguerrondo, I. (1999) el término de la calidad en la educación es subjetivo, cambia a través de los tiempos y de los contextos. De entre los siete lenguajes de la modernidad que ubica, se encuentran los conocimientos y las competencias que soportan la solución de problemas prácticos.

Por último, los directores opinan que sí han contribuido al logro de resultados, ya que lo observan en el prestigio y nivel académico de sus instituciones. ¿Cómo pueden contribuir más? Sus respuestas refieren principalmente la mejora de niveles académicos en alumnos y maestros (Escuela Tres).

El segundo indicador se relaciona con la satisfacción del trabajo de los directores, que revela el agrado que los tres tienen hacia el desempeño de su trabajo. Entre los elementos que mencionan están: la relación con dueños y autoridades, el ambiente cordial, la

confianza, la posibilidad de decisión y el apoyo de la comunidad educativa. Al respecto, las ideas de los maestros concuerdan fuertemente con las de sus directores, ya que opinan que la satisfacción se deriva de factores como el apoyo de los maestros, los logros de la escuela y el trabajo en equipo (Escuela Uno); el apoyo y cooperación del personal, la actitud y la disposición, la admiración que sienten hacia ella, el respeto, la comunicación, el ánimo de mejorar, el compromiso de su equipo y los recursos (Escuela Dos); ambiente sano de trabajo, apoyo de todos, el trabajo en equipo y las capacidades de su equipo directo como coordinadoras, secretarias, la comunicación, la buena relación interpersonal, el amor hacia su trabajo, su compromiso y entusiasmo, los hechos que demuestra (Escuela Tres), aunque, uno de los factores que pueden no ocasionarle satisfacción es el hecho de que las autoridades del plantel no sean claras y carezca de apoyos económicos para desarrollar su plantel educativo.

Por su parte, el Director General de la Escuela Tres y la Supervisora de Zona (SEP) refieren que, según su perspectiva, el Director se siente muy satisfecho con su trabajo porque, a decir de la Supervisora, lo ve con disposición y relajado. Un factor mencionado por el Director General es que al Director se le facilita su trabajo, ya que no tiene bajo su cargo la administración del colegio.

El último indicador dentro de esta categoría 3, se refiere a los tipos y la calidad de los contactos que establece el director con la comunidad educativa externa principalmente. En la siguiente tabla, se identifican:

<b>Escuela</b>	<b>Tipo de contacto</b>	<b>Calidad del contacto</b>
<b>Uno</b>	No hay contacto con otras entidades, salvo con la SEP.	Relación satisfactoria con la SEP.
<b>Dos</b>	Con la SEP y con proveedor de proyecto “Habilidades del Pensamiento”	Cordial con ambos. Es uno de sus proyectos establecer nuevas relaciones con la comunidad.
<b>Tres</b>	Delegación que apoya en vialidad, uniformes, asesoría, personal, eventos culturales. Laboratorios médicos para estudio de nutrición y ópticas. Instituto de Nutrición para perfiles de obesidad y anemia. Escuelas vecinas para eventos deportivos y culturales.	Relación cordial y cercana con la SEP.

Tabla 17. Tipos y calidad de contactos externos de los directores Escuelas Uno, Dos y Tres.  
Fuente: Rosa Isabel Morán M.

A manera de resumen, las ideas a resaltar dentro de este capítulo parten de las tres categorías, cuyo intento se basa en observar qué factores son relevantes en el liderazgo personal y profesional de los directores y qué tipo de prácticas utilizan para que su escuela sea efectiva, lo que incluye su satisfacción en el trabajo y la satisfacción de la comunidad educativa.

## CAPÍTULO 6

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Retos de la comunidad educativa

Los párrafos siguientes expresan algunas conclusiones y recomendaciones propuestas por la autora de este trabajo, a la luz del conocimiento capitalizado de las ideas de los estudiosos del tema de liderazgo educativo y del aprendizaje dentro de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas, así como aquellas derivadas de la experiencia profesional.

Asimismo, se originan de la intención de identificar los componentes del liderazgo de los directores de nivel primaria, en el intento de revelar diferencias y similitudes en sus prácticas y que pueden contribuir a la evolución y desarrollo de sus escuelas.

Esas prácticas del ejercicio directivo, se relacionan, de manera general, con la forma de utilización del tiempo, la implicación de los colaboradores en las decisiones de la escuela y la calidad de sus contactos con la comunidad educativa.

Un primer aspecto que requiere atención especial es la dedicación a tareas políticas por parte de los directores, tales como la supervisión escolar de la SEP o tácticas, los planes de trabajo, o las actividades administrativas y de disciplina hacia alumnos y maestros, o académicas como las materias de las que son responsables y, en algunos momentos, también actividades como organización de eventos. Éstas, denotan falta de planeación a la que todo líder debe dedicar tiempo, así como mentalidad de estrategia.

En cuanto a su experiencia, se reflexiona si el liderazgo educativo se refleja con el tiempo calendario al frente de la escuela, ya sea como profesor (a) o como personal con mando, o se logra y “gana” atendiendo a la interacción de sus partes (O’Connor, J./McDermott, I. (1998) y a la interrelación de elementos inmersos en los entornos interno y externo, y con la posibilidad de combinar las dimensiones organizacional y personal en tanto la tarea y la relación, con el pensamiento de que todos esos comportamientos que se presentan en las escuelas, se derivan de quienes ejecutan el trabajo que son las personas y poseen necesidades y expectativas propias (Elizondo, 2003).

Habría que cuestionarse también si es necesario que los directores empiecen por modificar sus respuestas, sus comportamientos y actitudes ante las situaciones problemáticas o de oportunidad que se les presentan, con el fin de que tengan claro el rumbo y sean ellos los que, con ayuda de su gente, empiecen a tomar decisiones y a coordinar proyectos en pro de esos logros cualitativos de la educación.

La cuestión en este sentido es reflexionar en qué tanto los maestros y maestras de las tres escuelas, se identifican como integrantes activos que pueden colaborar en el mejor desempeño de sus escuelas, ya que no se visualizan aspectos que impliquen su colaboración activa en la responsabilidad total de sus escuelas.

Si se consideran elementos de la percepción que los distintos sectores de la comunidad educativa tienen en cuanto a la utilización del tiempo de sus directores, pareciera que éstos no están contemplando a sus equipos para escuchar sus ideas y empezar a delinear acciones de mejora. Esto es: el hecho de que los directores hagan o traten de hacer “todo” les quita posibilidades de administrar sus recursos y los insumos que intervienen en los procesos educativos (Ibarrola en Elizondo, 2005)

y, en tanto los sujetos que deben intervenir, no están buscando su participación comprometida, no están generando un liderazgo compartido, ni fomentando la comunicación organizacional abierta y auténtica y, por último, no propician un espacio colegiado para construir proyectos educativos.

Así tampoco se percibe generación de propuestas innovadoras que busquen la renovación. Pareciera que sólo se dedican a administrar y no a construir un proyecto escolar que comulgue con objetivos de las políticas educativas de nuestro tiempo. (Elizondo, 2005).

El resalte teórico en estas ideas se relaciona en dos sentidos: el primero, en cuanto el rol del líder en la comunicación y el segundo, con el término de “calidad en la educación”.

Con referencia al segundo, resulta interesante identificar si los directores están orientando sus resultados hacia lo individual o hacia lo grupal en cuanto a la conservación del grupo, su apoyo a la integración y su desarrollo. Si se orientan hacia lo individual, pueden percibirse como agresores, obstrutores, dominadores y responsivos y obedientes a intereses y necesidades particulares. No así los orientados al reforzamiento grupal en donde se perciben como alentadores, armonizadores, que observan semejanzas o afinidades y no diferencias, así como quienes retroalimentan y apoyan.

El fomento de la cultura de colaboración, en donde las relaciones de los miembros son espontáneas, orientadas al desarrollo y descentralizadas, y no de la colegialidad artificial, que se distingue por imponer y obligar, imbuirán a las escuelas de ideas nuevas y mejora de los resultados educativos.



¿Qué entonces tendrían que privilegiar los directores al respecto? En seguida se detalla esta reflexión en una tabla:

<b>Como:</b>	<b>Debe:</b>
<b>Visionario</b>	Inspirar a sus colaboradores, todos, no sólo los maestros, preguntándose: ¿qué deseamos crear?, en perspectiva futura como líderes y no en perspectiva a corto plazo como administradores.
<b>Comunicador</b>	Migrar de “comandante” a “narrador de historias” como señalan Boyett, J./Boyett, J. (2005) como una clave para el liderazgo y una vocación de líder.
<b>Motivador</b>	Incitar a la gente a cambiar y no motivarla a que se ajuste a las normas. No retener información, involucrar a la gente en la elección de sus métodos de trabajo, incentivar la efectividad, ayudarlos a prepararse, no pasar por alto la capacidad individual, conocer qué los motiva. (Gilbert, T., en Boyett, J/Boyett, J.,2005)
<b>Facilitador del aprendizaje institucional</b>	Convertirse en un aprendiz de por vida promoviendo el “aprendizaje anticipado” Nanus, B, 1989 en Boyett, J/Boyett, J.,2005) o el “aprendizaje continuado” de manera que se forme, asista a cursos, escuche y pregunte.
<b>Integrador de equipos de alto rendimiento</b>	Conformar distintos equipos que propicien que el trabajo sea más efectivo, eficiente y agradable para todos. Conjugar esfuerzos de sus colaboradores para lograr mejoras tangibles en la calidad de los procesos educativos (Elizondo, A., 2003). Compartir la información, recompensar a su gente sin diferencias, valorar el trabajo colectivo, estimular la comunicación, dar libertad para organizar el trabajo, revisar su desempeño y decidir métodos de trabajo, ser facilitador y no dar órdenes, buscar retroalimentación, animar a su gente a aprender tanto como se pueda acerca de todos los aspectos de la organización.
<b>Líder transformacional.</b>	Transformar creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores para gestionar la escuela e influir en la creación o cambio de cultura, a través de: desarrollar la visión, inspirar para conseguir altas expectativas, atender de forma personalizada al individuo y estimular intelectualmente para generar nuevas ideas y formas de pensamiento. (Bryman, 1996).

Tabla 18. Estrategias para los directores.  
Fuente: Rosa Isabel Morán M.

Los retos de liderazgo que se recomienda consideren los directores de las escuelas y los distintos actores en los procesos escolares y susceptibles de abrir mayores espacios y la continuación en este campo de estudio son:

Revisar si las características personales del líder se consideran definitivas para el liderazgo efectivo. Puede ser que no se llegue a ningún punto concreto que apoye a la definición de quién es mejor o peor líder. Cada persona es distinta, la reflexión sería entonces ¿cómo, aun con la propia individualidad, se puede lograr ejercer un liderazgo que consiga resultados sustentables? La respuesta pareciera estar justamente en la relación con los demás, en las interacciones abiertas, sanas, con propuestas y con la visión de un solo objetivo: el bien de las futuras generaciones que buscan, más que soluciones, respuestas para resolver sus problemas futuros con herramientas de valor como las del ámbito técnico-educacional y las del ámbito social que son instrumentadas por las personas que integran la comunidad educativa.

Los retos paralelos son comunicación y relación satisfactoria con los distintos sectores de la comunidad educativa que pueden generar logros satisfactorios en el objetivo educativo común. La comunicación es, y ha sido, en cualquier tipo de empresa un factor de peso, del que siempre se habla y el que siempre ocasiona problemas y también satisfacciones. Si se considera que las escuelas, adicionalmente a su carácter organizacional posee un carácter social, resultaría de atención extrema pensar en prácticas distintas de comunicación para lograr ese objetivo social que es la educación, misma que apoyará el bienestar y la evolución de generaciones subsecuentes. Estas prácticas distintas pueden variar desde una actitud abierta hasta la forma de escuchar y la voluntad de resolver y apoyar.

La interacción no es sencilla y requiere conocimiento, tiempo, atención y voluntad para lograr compaginar intereses siempre y cuando éstos hayan vislumbrado una visión común en donde todos ganen, aun con expectativas individuales.

El deber es de todos. Es muy sencillo decir que “otros tienen la culpa” pero la pregunta de reflexión es: “¿Qué estoy haciendo yo y qué estoy dejando de hacer yo para que las cosas sucedan?” Esto implicaría autenticidad y valor para revisar nuestro actuar cotidiano como líderes educativos y resolver y modificar lo necesario para vislumbrar mejores prácticas escolares a través de un liderazgo compartido y enriquecedor.

## REFERENCIAS

- Álvarez, M. (1996). *Dirección de centros docentes: gestión por proyectos*.  
Escuela Española, D. L.: Madrid.
- Aguerrondo, I. (1999) *El nuevo paradigma de la educación para el siglo*. Revista electrónica de la OEI. Consulta realizada el 16-11-07 en  
<http://www.oei.es/administracion/aguerrondo.htm>
- Báez, B. (1994). *El movimiento de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovación educativa*. Revista Iberoamericana de Educación, Vol. 4.  
Consulta realizada el 23- 09-07, en  
<http://www.rieoei.org/oeivirt/rie04a04.htm>
- Bernal, C. (2000). *Metodología de la investigación para Administración y Economía*. Pearson Educación de Colombia, LTDA: Colombia.
- Biddle, B., Good, T., Goodson, I. (2000). *La enseñanza y los profesores I: la profesión de enseñar*. Ediciones Paidós Ibérica, S. A.: Barcelona, España.
- Bolívar, A. (1996). *Liderazgo educativo y reestructuración escolar*. Consulta realizada el 21-10-07, en  
<http://dewey.uab.es/pmarques/dioe/DOELiderazgo.doc>.
- Boyett, J., Boyett, J. (2005). *Hablan los gurus: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Grupo Editorial Norma: Colombia.

- Carlson, D. (1973). *La dirección moderna, ¿qué hace falta para ser un buen director?* Deusto: Bilbao.
- Eds. Diana/CIDAC (1991). *Educación para una economía competitiva: hacia una estrategia de reforma*. Serie alternativas para el futuro. México. Consulta realizada el 11-11-07 en <http://www.cidac.org/vnm/libroscidac/educacion/Educacion-iv.PDF>
- Ciscar, C., M. Auria (1988). *Organización escolar y acción directiva*. Narcea: Madrid.
- de Vicente, P. (Coord.) (2001). *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. Universidad de Deusto: Bilbao.
- Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V. (2002). 2ª. Edición. *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association*. Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.: México.
- Elizondo, H. (Coord.) (2005). *La nueva escuela, I*. Editorial Paidós Mexicana, S. A.: México.
- Elizondo, H. (Coord.) (2005). *La nueva escuela, II*. Editorial Paidós Mexicana, S. A.: México.
- Fernández, E. (2001). Edición 2ª. *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. McGraw Hill: Madrid, España.
- Fullan, M., Stiegelbauer (2004). 3a. reimpresión. *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. Editorial Trillas, S. A. de C. V.: México.

- G. Carlos/ G. Araceli (1999). *Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio*. Educar 24, Universidad de Sevilla. Consulta realizada el 13-11-07 en [http://www.lasalle.edu.mx/diplo\\_inst\\_las/docs\\_diplo/2domodulo/cultura\\_escolar\\_cultura\\_prof.pdf](http://www.lasalle.edu.mx/diplo_inst_las/docs_diplo/2domodulo/cultura_escolar_cultura_prof.pdf)
- Gairín, J., Darder, P. (1985). *Organización y Gestión de Centros Educativos*. Praxis: Barcelona.
- García, V. (1987). *Organización y gobierno de centros educativos*. Ediciones Rialp: Madrid, España.
- González, M., Nieto, J., Portela, A. (2003). *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Pearson/Prentice Hall: Madrid.
- Hargreaves, A. (2005). Quinta Edición. *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Ediciones Morata, S. L.: Madrid, España.
- Lázaro, L., Tiana, A. (2001). *Problemas y desafíos para la educación en el siglo XXI en Europa y América Latina*. Universitat de Valencia: España.
- Mañú, J. (1999). *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Ediciones Rialp: Madrid, España.
- Millán, A., Rivera, R., Ramírez, M. (2001) 1ª. Edición. *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. Editorial Trillas: México.
- Mintzberg, H. (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Ariel: Barcelona.
- Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). Ed. Breve. *El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana: México.

Morales, M. Revista de Educación y Cultura de la Sección 47 del SNTE. *La educación en México (1970-2000): de una estrategia Nacional a una estrategia Regional* (Vol. 16).

Consultado el 16-11-07 en:

<http://www.latarea.com.mx/articu/articu16/maguila16.htm#b5>

Morgan, H., Cogger, J. (1975). *El manual del entrevistador*. Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V.: México.

O'Connor, J./McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Ediciones Urano: España.

Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Oxford: México.

Pick, S./ López, Ana L. (1990). *Cómo investigar en ciencias sociales*. Trillas: México, D. F.

Sandoval, L. *Experiencias en gestión escolar y liderazgo de directivos y educadores*. Biblioteca digital de la OEI. Revista Educación y Educadores Vol 5. Consultado el 21, 10, 07, en: [www.oei.es/oeivirt/gestionescolar.htm](http://www.oei.es/oeivirt/gestionescolar.htm)

Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Ediciones Paidós Ibérica, S. A.: Barcelona, España.

Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden: un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Grupo Editorial Norma: Colombia.

Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Granica: México.

Stolp, S. (1994) *Liderazgo para la cultura escolar*. ERID Digest. Clearinghouse on Educational Management Eugene OR. Consulta realizada el 16-11-07 en <http://www.ericdigests.org/2003-3/escolar.htm>

Valenzuela, J. (2004). 1ª. Edición. *Evaluación de instituciones educativas*. Trillas: México.

Salazar, M. (2006) *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Consulta realizada el 13-11-07 en [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf)

Zorrilla, M. (2002) *Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas*. Revista electrónica de Investigación Educativa, 4 (2). Consulta realizada el 11-11-07 en <http://redie.uabc.mx/vol14no2/contenido-zorrilla.html>



## Apéndice A

### Trascripción de entrevista a directora Escuela Uno

#### Datos generales:

Años de experiencia como Directora: JUBILADA.

Nivel de la escuela: PRIMARIA.

Número de alumnos en Primaria: 120 (6 GRUPOS).

Número de maestros: 11

#### Las preguntas son:

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

Cumplir lo administrativo de la SEP. Realizar plan de trabajo, actividades académicas, actividades extra-escolares, contacto con padres de familia ya que el objetivo es elevar el nivel académico. Ir a zona escolar por comunicados de la SEP. Proyecto escolar de lectura. Revisión de libros de SEP y de apoyo. Juntas de Consejo Técnico. Atención a padres de familia. Atención a situaciones académicas de cada grupo. Resolver con maestras problemas de disciplina. Revisar boletas de alumnos. Revisar avance programático cada mes.

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?**

La prioridad: SEP. Todo es parte del trabajo. No estoy de acuerdo pero lo tengo que hacer y, si no, castigo. ¿Tiempo bien? No tanto por la SEP. Le gustaría dedicarse más a situaciones internas de la escuela: concursos, Matemáticas, Oratoria, Ortografía. Supervisaría a los grupos y piensa que así avanzarían más.

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

Le gustaría tener más oportunidad de estar cerca de los niños y maestros para organizar dinámicas y estrategias.

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

Sí se considera un líder educativo. Ya tiene 8 años en la escuela, su forma de trabajar de algunas maestras ha cambiado mucho. Selecciona lecturas reflexivas y se reúnen y ven la lectura en la junta. Se reúnen viernes de cada mes.

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

Puntual, exigente, trabajadora, disfruta su trabajo. Carácter optimista, animada, preparación, experiencia. En escuela oficial fue maestra de grupo durante 12 años en Historia y también fue Secretaria de Escuela y Secretaria de Zona. Apoyó el "PALE" que es el Proyecto de Lecto-escritura.

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

Los papás...no se responsabilizan de la educación de sus hijos. Son como los avestruces que esconden la cabeza. No reconocen lo que se sugiere y se enojan. Esos problemas se pueden evitar: sabiendo decir las cosas. Usa la técnica de escuchar, retoma datos de la conversación y da solución conjunta.

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

Primero atiende lo que va saliendo de la SEP. Lo interno: con amor a la escuela, interés en la perfección, imagen que hace que crezca una empresa o que la hunda. Evaluación diaria.

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

Involucra a todos los docentes en la organización de actividades académicas. Le funciona trabajar así, ya que no es "todóloga" una.

- 9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?**

Sí contribuyo en el prestigio y el nivel académico de la escuela. Los padres de familia observan todo trabajen o no...observan el trato a los niños y éstos se sienten queridos.

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

La relación con dueños es muy buena y empática, respeto, me siento bien tratada, a gusto, ambiente cordial, maestras con buen carácter y sin problemas severos entre ellas. Cada año más o menos cambian a una persona y el que llega siente el ambiente. Sí está satisfecha siempre ya que hay logros nuevos y se incrementa la matrícula aunque el ambiente socioeconómico es bajo.

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

Mucho contacto, escucha a la hora que sea y cuando se presentan situaciones problemáticas, deja lo que tenga que hacer para atenderlas. La asociación de padres de familia, organiza eventos, ceremonias, lectura de libros en los salones, actividades para dar obsequios a los niños y les hacen regalos a los niños; conferencias, concursos de oratoria, plática de valores.

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

No hay contacto con otras entidades.

Ha ganado premios:

Primer lugar Zona Escolar Prueba Enlace 2005-2006.

Primer lugar Olimpiada del Conocimiento 2006-2007.

Participó en el Primer concurso de Oratoria Certamen Benito Juárez.

## Apéndice B

### RESPUESTAS DE MAESTROS ESCUELA UNO

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en esta 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 (a) como un líder educativo? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué es para Usted un líder educativo	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela? En su opinión ¿cuáles son las características que debería de tener él o ella?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo? ¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple el Director (a) con sus responsabilidades? ¿Es efectivo (a)?
Prof. 1	A lograr las competencias necesarias en mis alumnos y periódicos mulares, festividades, competencias internas y externas, etc. A los alumnos con bajo rendimiento y al grupo en general, ya que nuestro principal compromiso son ellos. Considero que mi tiempo está en general bien utilizado. Lo que hago en este momento considero es lo correcto.	Por supuesto que sí, considero que es una persona con una gran capacidad para dirigir la escuela, a los maestros, alumnos y padres de familia. Una persona preparada con amplio criterio y muy respetuosa de nuestros haceres y quehaceres. Un líder es aquel que tiene poder de convocatoria, es decir que es capaz de dirigir a un grupo en general.	Es amable, segura, respetuosa, capaz de dirigir una escuela, de cumplir con todos y cada uno de sus deberes de una manera exitosa y de llevar a su gente a ese mismo éxito, nos contagia su entusiasmo y las indicaciones que nos da siempre son acertadas y de manera cordial y respetuosa.	Una carga administrativa excesiva. Sí (respuesta a "¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar?"). Reduciendo el papeleo en algunas ocasiones, las reuniones que le distraen y provocan su ausencia, y que las actividades a las que debe avocarse, en algunas ocasiones las haga de una manera más presionada.	La planeación, la organización y la dirección de todas y cada una de las actividades educativas, sociales y culturales de la escuela. Con una planeación adecuada y efectiva. Por supuesto y reitero que es una persona totalmente eficaz y confiable.
Prof. 2	A la enseñanza de los alumnos. A los que se les dificulta algún tema. Sí, sí. Continuar enseñando y apoyando a mis alumnos.	Sí, es una gran líder, ya que siempre nos apoya y nos dirige con el ejemplo. Aquel que dedica a crear líderes en la enseñanza.	Buen carácter, don de mando y que siempre predica con el ejemplo.	Yo considero que no tiene; a veces la carga de trabajo la llega a abrumar pero siempre es cordial y amable con el personal docente y el alumnado.	No la respondió.
Prof. 3	A los niños, a la escritura y lectura. A los niños. Al español-lectura y escritura. Sí. Sí. En estos momentos, descansando (ya son vacaciones).	Sí. Porque sabe inducirnos al trabajo. El que convence con su ejemplo.	La responsabilidad y el mejoramiento de los educandos. Las que ella posee.	El tener demasiado trabajo, que emana de la inspección. Sí, que ese tiempo que dedica a esos trabajos, fueran para otras actividades con los niños.	La alegría y el entusiasmo.
Prof. 4	A la enseñanza y aprendizaje de mis alumnos y alcanzar... Utilizo lo mejor que puedo de tiempo y de acuerdo a el horario del salón.	Nuestra directora técnica es una buena líder, porque sabe dirigirnos, respetándonos y orientándonos cuando tenemos dudas en nuestras juntas. Es agradable lo que nos hace más amena las juntas de Consejo Técnico.	Persona grata, con cultura con la que se puede tener un diálogo agradable, sobre tratar a padres de familia y alumnos.	No los hay.	Visitas al salón, revisión de libros y cuadernos que estén de acuerdo con el semanario.
Prof. 5	A enseñar a mis alumnos, a ellos.	Sí, es la persona que te motiva a superarte y hacer tu trabajo de manera eficiente.	Responsable, empática y asertiva.	Demasiada carga administrativa.	Una buena comunicación con el personal y un trato amable y respetuoso.
Prof. 6	A ayudar y encaminar a mis alumnos a construir su conocimiento y creo que sí estoy utilizando bien mi tiempo.	Sí es líder porque siempre nos orienta en forma acertada para hacer lo que ella quiere que hagamos. Es líder alguien que opina, hace, orienta, etc.	Es una persona muy preparada. Es muy justa. Es muy sincera al externar opiniones. Tiene un gran sentido del humor. Es muy jovial.	No he detectado ningún error.	Es una persona muy observadora que siempre cumple con las metas que se propone.

## PREGUNTAS 6-10

	6. ¿Involucra el Director (a) 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 (a) contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela? En su opinión ¿cree que él o ella se siente satisfecho (a) con su trabajo?	9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a) con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿En su opinión, con quién trabaja mejor? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
Prof. 1	En algunas ocasiones delega responsabilidades en la medida y forma que sean necesarias. Sí, ya que esa es una característica de un líder.	Por supuesto que sí. En la planeación, resolución, dirección de absolutamente todas nuestras actividades. Es un honor y un gusto trabajar con Miss Guille.	Su planeación, preparación y capacidad. Sí, es algo que siempre transmite, es una persona muy segura.	Con una excelente planeación y asesorándonos todas y cada una de las ocasiones que reunimos con ella, sus alumnos, sus maestros y los padres de familia.	Total y absoluto, los escucha, los orienta y los conoce perfectamente a todos ellos (maestros, alumnos y padres). Por supuesto que sí, en la gran mayoría de los casos.
Prof. 2	Sí, a todos siempre nos hace sentir importantes y eso funciona para todos.	Sí, siempre está al pendiente de cada persona que labora en la escuela (maestros, padres, alumnos).	La disciplina y la organización.	La organización y el respeto.	Muy cercano, personalizado y cordial (maestros, alumnos, padres familia y comunidad educativa). Sus métodos son eficientes.
Prof. 3	No.	Sí. En el estímulo que da a los maestros y a los alumnos. Sí, (más tiempo).	Sí, el apoyo de los maestros. Creo que sí.	Tratándolo con atención, procurando que sea menos pesado y sin tanta carga.	De confianza y respeto. Connigo.
Prof. 4	No.	Claro que sí, su organización lo dice todo.	Creo que sí se siente satisfecha porque la escuela ha logrado varias metas.	Sí lo facilita nos ayuda en todo y habla con nosotros de manera correcta y adecuada.	Agradable los alumnos la quieren mucho.
Prof. 5	Fomenta el involucrarnos a todos.	Definitivamente es la base del trabajo.	La disposición para trabajar en equipo, considero que se siente satisfecha aunque siempre busca mejorar.	Con respeto hacia nuestro trabajo, orientando nuestro desempeño y brinda siempre su apoyo.	Muy cercana, se involucra activamente con todos los miembros de la comunidad educativa.
Prof. 6	A todos y sí funciona con el buen funcionamiento de la escuela.	Sí, dándonos la información necesaria para poder entregar lo requerido.	Los factores que <u>no</u> facilitan su trabajo son la carga administrativa que tiene. Creo que sí se siente satisfecha pero siempre nos motiva para dar más.	Dándonos a tiempo la información requerida.	Directa y constante, es cariñosa y a la vez estricta con los niños.

## Apéndice C

### RESPUESTAS DE PADRES DE FAMILIA ESCUELA UNO

#### PREGUNTAS 1-5

	<b>1. ¿Cómo describirían a la Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?</b>	<b>2. ¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?</b>	<b>3. ¿Qué hace la Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer la Directora?</b>	<b>4. ¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?</b>	<b>5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos la Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?</b>
GRUPO 1 PADRES FAM. ESCUELA 1.	Eficiente, capaz, mucha disposición. Mejor en: le gusta su desempeño.	Sí es líder. Es autoridad y a la que todos se sujetan. Mediadora.	A la escuela, a los alumnos, al aprovechamiento. Está de acuerdo.	Los invita. Fomenta la participación en el grupo por medio de lecturas. Cada papá divide qué actividad hace cada quien.	Tiene contacto directo. Estimula a los niños en competencia para ser mejores.
GRUPO 2 PADRES FAM. ESCUELA 1.	Preparada, congruente, lo que dice lo hace. Amable. Con papás necesita ser más estricta. Debería calificarnos también a nosotros. Es trabajadora, eficiente. Participan los niños en las ceremonias. La Mesa Directiva apoya a los papás.	No impone, hace participar a las maestras. No es opresiva, ni impositiva. Llama a la maestra para pedir su opinión en caso de algún problema con los niños. Trabaja el diálogo-discusión. Se trabajan los valores, sobre todo la tolerancia.	Entra a los salones, nunca está en su oficina. Siempre está activa y verificando problemas de la escuela. Se da cuenta de los papás que faltan.	Sí invita a los padres. Se hacen actividades manuales, se asiste a las ceremonias una hora o más, se participa en la Mesa Directiva.	Sí influye. Motiva a los niños. La aprecian, los hace reflexionar, los regaña, los toca y los motiva. Ellos se sienten comprometidos.

#### PREGUNTAS 6-8

	<b>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?</b>	<b>7. ¿Cómo ha impactado la escuela la Directora?</b>	<b>8. ¿Cómo sería la Directora ideal?</b>
GRUPO 1 PADRES FAM. ESCUELA 1.	Tiene contacto con papás y con maestras de la Zona.	Ha impactado positivamente. Tiene preocupación por el nivel académico. Los valores que se manejan son honestidad, amistad, lealtad. Participación de los niños en esos valores. Desde chicos están con esos valores.	Audaz, inteligente, dinámico y mediador. Líder educativo, disposición a escuchar y resolver (participativo mediador).
GRUPO 2 PADRES FAM. ESCUELA 1.	No tiene contacto pero han invitado a las escuelas Secundarias de la localidad. Envían sus camiones para que los niños conozcan las Secundarias e invitan a desayunar. De manera interna, hay concursos de Oratoria, Honores a la Bandera y participan otras escuelas.	Sería difícil la situación en la Escuela si ella no está. Los niños le tienen aprecio. A los padres a veces les hace falta participar con los niños. Los niños llegan a la casa y les dicen a los papás que deben participar pero a veces los papás no participan en lo que hacen los niños en la Escuela. La Directora busca soluciones.	Tolerante, como es ella. Ella es la directora ideal. Busca siempre alguna alternativa para "jalar" a los papás. Lo que tendría que hacer es calificar a los papás en la boleta y que lo vean los niños. Los niños hoy son difíciles por el bombardeo de información. Participativa y cercana. Estoy muy contenta aunque la escuela nos quede lejos.

## Apéndice D

### RESPUESTAS DE ALUMNOS ESCUELA UNO

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿Cómo describirían a la Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Qué rol juega la 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 la Directora?	5. ¿Tiene contacto ella con sus papás de ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
GRUPO ÚNICO. ALUMNO S. ESCUELA 1.	Responsable, honesta, comprensiva, tranquila, tolerante, trato igual entre alumnos, sabe resolver los problemas dialogando, "a veces no nos trata igual a todos".	Sí ocupa horario. A veces está presionada por la SEP. A veces tiene muchas cosas que hacer como actividades de la SEP, Zona Escolar, concursos en otras escuelas con los niños. Va a salones cuando están gritando para ver qué sucede.	Cuando un niño va mal, le hace entender que está mal y que recapacite. Da otra oportunidad para dialogar. Como que da a entender de mejor manera las cosas. No llega a gritos "hace que tengas confianza con ella".	Sí más contacto. No la encuentran porque está afuera.	Dialoga con los papás para ve qué sucede en la casa con el niño. En la Mesa Directiva les sugiere qué hacer. Ya es suficiente el contacto con papás.

#### PREGUNTAS 6-7

PREGUNTAS/ RESPUESTAS MAESTROS ESCUELAS	6. ¿Qué es una Directora ideal? ¿Por qué?	7. ¿Cuál es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
GRUPO ÚNICO. ALUMNOS. ESCUELA 1.	Estricta, que comprenda. Ella es la ideal. Que dejara no traer uniforme, traer celulares, pelo un poco más largo. Que a todos los trate igual. A uno le cree (al que le va bien y al otro no). Sería injusto. Totalmente responsable en todo lo que haga, más actividades, deportes, soccer, americano, basketball, pintura, taller de música, escritura, danza, ballet, canto. Aparte del PAI (Proyecto de la activación de la inteligencia). Aparte de eso, más. Más horas de actividades especiales: Inglés, Francés, excursiones a otros estados.	Un líder manda. Un administrador administra. Pide la PC. Líder manda, le dice al administrador. Líder se entiende con todos los de afuera y el administrador de la escuela. El líder es con todos. La Directora es más administradora que líder. Apoya con ideas a los maestros. Es buena Directora.

## Apéndice E

### TRASCRIPTIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTORA ESCUELA DOS

#### Datos generales:

Años de experiencia como Directora: 17 y 30 años en la educación.

Nivel de la escuela: PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.

Número de alumnos en Primaria: 150 (8 GRUPOS).

Número de maestros: 21

#### Las preguntas son:

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

Tener la comunicación con todos. Verificar el funcionamiento adecuado de la escuela, que los niños estén bien atendidos, verificar que se cumplan los horarios, la puntualidad de maestros y alumnos. Imprevistos que se atienden. Ver que los maestros tengan plan de trabajo, una semana antes. Para nosotros los alumnos son = a clientes.

Otras: coordinar ruta de transporte escolar, entradas y salidas, cuando falta algún chofer, coordinar las actividades vespertinas, abrir la escuela, quitar la alarma y dar clase de Habilidades del Pensamiento.

- 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?**

A la supervisión del diario hacer. Comunicación vital con los niños. Sí se siente agobiada. Le gustaría tener más tiempo para comunicarse con las maestras directamente.



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

Actualmente, para reunirse con sus maestras tiene horario de 30-40 min cada semana con cada maestra. Le gustaría pasar a la tarde la atención a padres. En la mañana atender a las maestras más tiempo sin interrupciones.

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

Sí se visualiza como líder educativo por la retro que le dan los demás. Lo que importa es su opinión. No lo dice su ego. El líder educativo tiene la posibilidad de expresar por qué camino se pueden ir los maestros. Conoce dónde está parada y lo único que le queda es comprometerse con los alumnos porque los niños son perceptivos. Debe ser ejemplo para ellos.

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

Personales: solidaria, responsable, empática, gusto por lo que hace. Le interesa sinceramente la educación del país.

Profesionales: tiene 30 años en la educación. De 1978 a 1986 fue maestra. De 1986 a 1998 Maestra y Directora de otra escuela Primaria. Desde 1986 es directora y ya tiene entonces 17 años en esto y en total 30 años en la educación.

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

La actitud y resistencia al cambio de algunos maestros que dicen: yo todo me lo sé. Tienen falta de humildad. No aceptan los cambios en ellos.

También los padres de familia cuando hay incidentes en los salones y le llaman a ella, pero de repente los maestros no le previenen de esas llamadas.

Se pueden evitar con vigilancia, seguir con ella, no es para molestar, sino para ayudar. También insistir en la comunicación y en la confianza.

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

Primero: la agenda. En segundo lugar: el programa por semana. Planea y se comunica constantemente con todos. Comprueba con lo que tenía programado todos los días.

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

Involucra a la Directora General como apoyo. Sí le funciona.

- 9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?**

Sí contribuye a los resultados para que funcione su sección.

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

Los factores son la confianza que han depositado en mí. La posibilidad de decidir con límites. ¡Sí, muy a gusto! Es un lugar donde me siento muy a gusto.

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

Sí, todo el tiempo, a toda hora. La Dirección es de puertas abiertas aunque se trate de “tonterías” o intransigencias. Prefiere citar a maestros y papás en un horario específico. Hay buena relación de confianza.

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

Con la SEP. También con “Educare” que vende proyecto de Habilidades del Pensamiento. Sin embargo, les hace falta salir a la comunidad y es uno de sus proyectos.

Recientemente es cuando la escuela empieza a buscar Premios y Certificaciones. Hasta ahora no los tiene.

Ha participado en la “Agenda 2000” de la UNESCO en Labor Ecología.

Han concursado en Himno Nacional y Ortografía.

## Apéndice F

### RESPUESTAS DE MAESTROS ESCUELA DOS

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en esta 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 (a) como un líder educativo? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué es para Usted un líder educativo	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela? En su opinión ¿cuáles son las características que debería de tener él o ella?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo? ¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple el Director (a) con sus responsabilidades? ¿Es efectivo (a)?.
Prof. 1	A dar clases, hacer los programas y distribución de tiempo y programas de trabajo con maestras. Sí me gusta. En ocasiones se necesita más tiempo con las maestras. Considero ser organizada y lograr los objetivos. Cuando no me alcanza el tiempo debería invertir más, que hago en casa.	Sí, en Primaria la directora sabe motivarnos y lograr sus objetivos. En bachillerato llevo poco tiempo trabajando con ella como para juzgar.	Trabajadora, culta, cumplida, comprometida con su trabajo. En ocasiones trata de solucionar problemas de otras direcciones. Esto le quita tiempo. Es una persona que constantemente se está actualizando.	Tener tiempos establecidos para juntas con las maestras. Que durante este tiempo no se le interrumpa. Deben conocer los horarios las secretarias y demás personal para poder respetarlos.	Siempre lleva en una agenda lo realizado y por realizar. Se comunica con nosotros en las juntas semanales (grupales) y a través del Internet. En general es efectiva, sin embargo tiene demasiadas cosas como responsabilidades que le impide lograr <u>todo</u> a su tiempo.
Prof. 2	A dar clases, preparar clases. Sí, Sí. Disfrutando.	Sí, por su preparación. Una persona informada y consciente de su hacer como tal.	Compromiso, solidaridad, disposición, receptivo.	Tiempo. Sí, sistematizando o programando actividades.	Juntas, por medio de reporte. No sé.
Prof. 3	A realizar acciones que mejoren y enriquezcan mi labor. Al trabajo frente a grupo-atención a los alumnos. Sí. La mayoría de las veces. Tener más interacción con los y las maestro (as) para generar mayor retroalimentación.	Sí, porque además de coordinar las acciones que realizamos debe tener y transmitir claramente su visión y rumbo para el quehacer educativo. Eso es lo que considero un líder educativo.	Entusiasmo, compromiso, congruencia. Más que tener la característica, tener el tiempo más disponible para la retroalimentación, cosa que por el momento y dadas las circunstancias actuales es difícil.	Quizá en este momento sea la falta de tiempo para atender las demandas que actualmente tenemos por los movimientos que ha habido. Seguramente esto irá desapareciendo en la medida en que la reorganización se instale.	Juntas, envío de información por e-mail, delega acciones en el personal a su cargo, monitorea y revisa el trabajo, hace calendarización, busca espacios de encuentro. Nos pide que le demos nuestras opiniones y/o las escucha cuando son espontáneas. Sí es efectiva.
Prof. 4	Divertirme y formar a los niños. Mi prioridad es informar y cuidar el trato al niño. Mi tiempo lo empleo bien pues me encanta mi trabajo. Es importante mantener relaciones positivas con mis compañeros.	Sí lo considero un líder pues representa conocimiento, carácter, sensibilidad, tolerancia, iniciativa y sobre todo sabe lo que es "estar frente a grupo".	Sabiduría, amabilidad, sabe escuchar, cuando tiene que llamar la atención es objetiva, proyecta seguridad y sobre todo lo considero un gran ser humano dispuesta a crecer y ser mejor día con día.	Falta tiempo para verla o hablar con ella generalmente está ocupada. Los padres de familia y los "niños problemáticos" son "huesos duros de roer".	Creo que su organización y estructura le ayudan mucho. Sería mejor si pudiera monitorearnos en las clases observando las relaciones con los niños y el trato de nosotros hacia ellos y viceversa.
Prof. 5	A planear y organizar actividades con mi grupo, ponerme de acuerdo con mis compañeras de grado, convivir con mis niños y mis compañeros. Mi prioridad es mi trabajo directo con los niños y	Para mí un líder educativo es alguien que convence, que "jala" a sus maestros y los motiva, que sabe cómo manejar conflictos y dificultades. Considero que la directora es una muy buena directora, es líder	Es: inteligente, profesional, responsable, diplomática, organizada, sensible, honesta, alegre y emprendedora. Creo que tiene las características que debería tener un Director, aunque en ocasiones se deja	Lograr que todos lleguemos a un acuerdo y lo respetemos. Sí creo que puede evitarse si todos ponemos de nuestra parte y si nos organizamos mejor.	Siempre busca convencer antes de imponer. Nos escucha y entiende. En cuanto al trabajo pendiente se comunica con nosotras por e-mail y en las juntas semanales. Creo que su

	considero que utilizo bien mi tiempo aunque mi horario frente a grupo es insuficiente.	educativo, pero quizás le falta tiempo para atendernos a todos.	llevar por la amistad antes de solucionar un problema y éste prevalece.		método es efectivo salvo en ocasiones en que el problema tenemos que tratarlo personalmente, porque nuestros horarios no coinciden.
Prof. 6	A la educación de los niños, su formación, el inculcarles valores, enseñarlos a resolver problemas de la vida cotidiana, a ver que su aprendizaje sea significativo, propiciar que los niños sean felices, creo que mi prioridad es el bienestar de los pequeños y que lo que estoy haciendo a mi parecer está bien y lo que debería estar haciendo lo hago.	Sí, porque es la persona que va a guiarnos para el mejoramiento del funcionamiento de la Institución.	Es una persona muy objetiva, es un excelente ser humano, con mucha capacidad de resolver problemas de la mejor manera en el instante, con una capacidad bárgara para el trabajo bajo presión y el trabajo en equipo, ha logrado que todas nos comprometamos al 100% en el colegio.	Es demasiado linda y por eso yo creo que hay veces que la gente abusa y sí podría evitarse siendo un poco más de carácter duro.	Organización, puntualidad, responsabilidad, compromiso, todo esto se ve y es efectivo su trabajo al ver que está al pendiente de nuestro trabajo, de los niños y siempre abierta a escucharnos y responder a nuestras necesidades.
Prof. 7	Mi tiempo lo dedico a los niños, le doy prioridad a mi materia que es Inglés a que los niños puedan y logren entenderlo y hablarlo. Sí estoy totalmente convencida de lo que hago. Creo que sí estoy utilizando y administrando bien mi tiempo. En estos momentos debería estar jugando con mis alumnos.	Sí, porque sabe muy bien lo que está haciendo y qué es lo que quiere que hagamos. Un líder educativo creo que es la persona que sabe que es la mejor manera de poder llegarles a los niños, y puede transmitir sus ideas a todos que le rodean.	Conocimientos amplios, sabe hacer uso correctamente de su poder, buen trato en general, sabe conciliar en todas las áreas, sabe dar órdenes, hacer que se sigan, sin necesidad de imponerlas de mala forma, es una persona agradable.	Probablemente aunque no lo sé a ciencia cierta, el controlar todo, y estar en todo, tener que dar respuesta rápidamente a cualquier problema que se presente.	Sabe deslindar responsabilidades, con sus compañeros de trabajo. Para asegurarse que se cumple con todo tiene juntas constantes con los asignados. Creo que esta manera de trabajar es efectiva, nos ha resultado muy positiva. Algo muy importante con nosotros ha sido la comunicación.
Prof. 8	A educar guiando el proceso de enseñanza-aprendizaje en mis alumnos. Le doy prioridad a prepararme mejor, para llevar este proceso; por lo que creo emplear bien mi tiempo. Y me siento satisfecha con lo que realizo. Leer más sobre libros de Historia.	Considero a mi directora como líder y amiga pues antes de tener este puesto nunca dejó de ser una persona sencilla, honesta y justa de su trato para con nosotras. Y coincides que es una líder efectiva y afectiva.	Es una persona como antes lo mencioné justa, inteligente, honesta, honorable, capaz de resolver los problemas que se presentan en el trabajo del día con día. Creo que su preparación profesional es suficiente aunque ella siempre busca estar actualizada y preparada.	No considero que tenga grandes problemas, pues resuelve de manera rápida lo que se presenta durante la jornada de trabajo.	La comunicación verbal y escrita. El darse tiempo para que podamos ser escuchadas. Te apoya cuando tienes un problema, analizándolo y dando la mejor de las soluciones para ambas partes que conforman el conflicto.
Prof. 9	A la planeación de las clases, la creación de un ambiente de aprendizaje óptimo. Trato de utilizar el tiempo de escuela en el mejor aprovechamiento de mi desempeño.	Sí, la considero un líder educativo, ya que representa una guía para las diversas actividades y objetivos que se plantean a corto y largo plazo.	Personales: optimista, respetuosa, humana, conciliadora, tenaz, valiente. Profesionales: superación profesional.	En ella recaen toda la toma de decisiones, sin dejar de tomar en cuenta las opiniones de los demás. Creo que ella siempre vuelve los problemas como un reto.	Poner en claro los objetivos y las reglas. A ver el buen aprovechamiento y desempeño académico. Sí, ya que siempre se respira un ambiente cordial de trabajo.
Prof. 10	Al trabajo dentro del salón de clases. A los alumnos del grupo. Sí, trato de organizarlo para cubrir lo más que puedo otras actividades, trato de enriquecer mis actividades retroalimentándome con las compañeras.	Líder sí, porque va a la cabeza y dirige, guía y ejemplifica la actividad que se realizará. Aparte toda la organización propia de su labor.	Ecuanimidad, respeto, libertad de acción, sensible.	No lo hay, su experiencia le permite controlar muy bien las situaciones.	Se maneja de manera muy clara, directa y por supuesto el respeto y su ética nos lleva a responder siempre responsablemente como personal de su área.
Prof. 11	Impartición de clases de Inglés. Al aprovechamiento y desarrollo emocional adecuado de los alumnos. Sí. Sí. Estoy haciendo lo adecuado.	Sí, porque es una persona muy preparada, con mucho conocimiento de la enseñanza, capaz de resolver problemas con asertividad, mente abierta. Una persona con preparación y capacidad de	Muy sensible para entender lo que sucede alrededor, es decir muy receptiva, congruente, tolerante, con capacidad de tomar decisiones, objetiva, firma. Preparada en constante superación.	No respondió.	Planeación y supervisión.

		transmitir lo que sabe, humana, consciente de las necesidades de alumnos y maestros, con metas y objetivos claros.			
Prof. 12	Trabajar enseñar niños. Estar contenta con lo que hago. Sí. Sí. Planeando mi programa.	Sí es un líder positivo y muy bueno. Es una persona que sabe y está bien preparada y se sabe comunicar con los demás.	Es una persona muy consciente, justa, sensible, conciliadora.	Normalmente nosotras la atosigamos mucho con los problemas que hay en los salones.	El escucharnos, el que estemos contentas.
Prof. 13	Enseñanza de Inglés. A la educación a que los niños reciban la información correcta. Que sientan que son importantes. Sí. Utilizo bien el tiempo. Uso mi planeación y me enfoco a ella haciéndola flexible de acuerdo a las actividades que se tengan.	Sí, por supuesto, pues te apoya, explica y capacita. Te involucra y soluciona o te ayuda a tomar las mejores decisiones.	Consciente, realista, objetiva, humanitaria, generosa, versátil, alegre, optimista, preparada, sabe delegar, comunica lo que quiere o espera con claridad. Conciliadora.	El lidiar con demasiadas cosas en ocasiones. Conciliar con personas difíciles o conflictivas.	Revisiones y supervisiones continuas. Retroalimentación. Acuerdos y juntas para ello. Establece mucha comunicación por el medio que sea (e-mail, conversaciones, recados, etc.).

## PREGUNTAS 6-10

	<b>6. ¿Involucra el Director (a) a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?</b>	<b>7. ¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?</b>	<b>8. ¿Cuáles son los factores que facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela? En su opinión ¿cree que él o ella se siente satisfecho (a) con su trabajo?</b>	<b>9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?</b>	<b>10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a) con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿En su opinión, con quién trabaja mejor? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?</b>
Prof. 1	Sí. Siempre observa a cada una y sabe perfectamente en qué áreas se le puede apoyar y no duda en pedir ayuda. Considero que sí funciona y promueve el que todos podamos aportar algo.	Sí. El tener una comunidad tan agradable depende grandemente de ella. Hay que ahondar más en qué falta o no funciona, para de esta manera poder aumentar al alumnado y nivel académico.	El apoyo del personal saber que cuenta con ellos debe ser maravilloso. Considero que lo que no le satisface es ver que no aumenta el alumnado.	Dirigiéndolo. Debe (nuevamente) tener tiempo individual, sin interrupciones para poder escuchar y ayudar a solucionar cada uno de los problemas que se presentan.	Se acerca y conoce muy bien a cada uno de los alumnos y maestros. Considero que en ocasiones se les da demasiada manga ancha a los padres para opinar en general. Con toda la comunidad lleva una relación amigable. No sabría decir con quién trabaja mejor pero puedo decir que con todos. No sé a qué se refieren por los contactos.
Prof. 2	Creo que sí. No estoy segura. No sé, supongo que sí. Probablemente sí.	Por supuesto que sí. En varios. Tal vez. Mejorando éstos en lo necesario.	La cooperación de los dirigidos. Creo que a veces.	Teniendo a tiempo lo solicitado. Sí. Tomando en cuenta la función de cada uno de los involucrados.	Como autoridad. Como amiga y autoridad. No sé. No estoy segura.
Prof. 3	Sí, eventualmente se apoya en algunas personas a quienes reconoce y nota que tienen ciertas habilidades especiales o ascendente sobre el grupo.	Sí, desde luego. Con su ejemplo de responsabilidad, compromiso, ánimo y profesionalismo. Sí, yo creo que siendo creativo (a) todos (as) podemos siempre	Sobre todo su actitud y disposición. Sí creo sinceramente que está satisfecha, pero no en actitud conformista, sino cierta de que hace su mejor esfuerzo	Manteniéndose por cualquier medio cerca, compartiendo información sobre cursos, talleres, conferencias,	Muy afable y cálido con todos los sectores de la comunidad pero siempre con firmeza. Me parece que con las otras direcciones y

	Sí le funciona, en general. Sí, los resultados generalmente están a la vista.	aportar más sobre todo si tenemos una buena actitud.	pero generalmente busca ir creando situaciones o nuevos nichos de desarrollo y mejora para ella y todo el equipo.	manifestando su interés personal cuando nota o siente que la estamos pasando mal o que tenemos alguna dificultad. Sí puede mejorar quizá en la medida en que poco a poco vaya disponiendo de más tiempo.	específicamente con algunas maestras.
Prof. 4	Eventualmente pide colaboración de todas en actividades específicas como "Escuela 2 en movimiento", Día de Muertos, Día, Ecológico; etc. Creo que sí le funciona en gran parte.	Por supuesto que contribuye pues transmite seguridad, confianza, honestidad, responsabilidad hacia nosotras y por lógica me siento comprometida a dar lo mejor de mí para un buen funcionamiento en mi grupo y con la comunidad.	La disponibilidad de ella hacia el trabajo y monitoreo y creo que debe sentirse satisfecha por su desempeño. La admiro mucho.	Me facilita el trabajo siendo objetiva, flexible, justa, y muy emotiva, nos presiona en forma tranquila "no es una loca impulsiva".	Creo que es cordial y objetiva en general con todos, sabe escuchar y orientar cuando lo requerimos.
Prof. 5	Sí, aunque las principales decisiones las toma ella, se apoya mucho en la Coordinadora de Ecología y creo que no es algo positivo porque es una persona molesta, prepotente y con muy mala relación con los niños y con nosotras.	Sí, contribuye grandemente porque tiene muy claros los objetivos de la escuela y se compromete a fondo con el proyecto.	Nuestro equipo de maestras de Primaria es muy comprometido y confiamos plenamente en ella. Yo creo que sí se siente satisfecha porque vamos logrando lo que nos proponemos como equipo.	Como equipo de trabajo somos fuertes y vamos avanzando siempre, pero creo que pudiera mejorarse si se pusiera un alto a las personas que reflejan negatividad, que se la pasan criticando o juzgando tanto el trabajo como la vida personal de las demás.	Siempre está en contacto con todos los miembros de la comunidad y la queremos mucho, pero somos tantos que no puede atendernos siempre, sin embargo, este ciclo escolar se ha notado que está buscando estrategias para organizar mejor su tiempo.
Prof. 6	Sí hace una labor interdisciplinaria.	Sí, porque es una persona muy responsable y comprometida con su trabajo, con nosotras y con los niños.	Su organización y considero que no siempre estamos satisfechos con lo que hacemos porque siempre estamos en busca de una mejora en lo que realizamos.	Con el monitoreo que hace hacia nosotras y en el sentido de que todo lo que tenemos que hacer se nos es pedido con anticipación.	Es una comunicación directa, constante, con las maestras es una excelente amiga, es igual una comunicación constante, yo creo que trabaja mejor con las maestras y todos sus contactos son efectivos.
Prof. 7	Sí, deslinda responsabilidades en cada área. Sí, creo que sí funcionamos bien. Hasta este momento, sí ha funcionado en la escuela.	Sí totalmente, por la buena comunicación que tiene con nosotros, no sé si se podría contribuir aun más.	Comunicación, el respeto, y creo que el factor humanista también es importante. Creo que sí está satisfecha puesto que está contenta y hace su trabajo con gusto.	Estando en constante comunicación con nosotras, nos da información sobre actualizaciones y libros nuevos.	Está todo el tiempo presente, con nosotros tiene juntas constantes y con los padres está cuando la necesitan.
Prof. 8	En cierto modo y depende de las circunstancias comparte el liderazgo para el desarrollo de una actividad o la resolución de un problema.	Sí, pues su apoyo es fundamental en cada una de nuestras actividades.	Creo que sí, pues siempre que tengo un problema de carácter académico me apoya.	Con las juntas que tenemos, es una forma de ponernos de acuerdo y mejorar en nuestro trabajo.	La comunicación es muy amplia, pues conoce bien a padres de familia, alumnos y maestros. Es muy competente.
Prof. 9	De cierta manera nos involucra a todos sin dejar de establecer finalmente ella, la línea a seguir.	Por supuesto que contribuye y en buena medida, pues siempre representa una organización para el logro de los objetivos.	La comunicación, el respeto y el ánimo de hacer cada día mejor las cosas. Sí, pero siempre te motiva a hacer mejor las cosas.	En todos los sentidos facilita el trabajo y la convivencia en el mismo.	Una comunicación muy directa y continua pero sobre todo cariñosa y humana. Es muy imparcial y siempre demuestra que a todas nos toma en cuenta. Todas las juntas con ella son muy provechosas.
Prof. 10	Sí, se apoya de altos mandos para analizar y discutir decisiones porque en el colegio se efectúa un consenso para determinadas situaciones.	Sí, porque siempre está pensando en el resultado positivo de la acción para beneficio del colegio, del personal y de los pequeños según se amerite.	Sí, primero su gusto por la profesión y después ese compromiso de trabajo que la ayuda a seguir adelante.	Nos escucha, nos provee de lo necesario para trabajar, colabora siempre que se le pide, etc....	Su contacto es siempre directo, personal, claro, sincero y cálido.
Prof. 11	Sí. Es capaz de delegar responsabilidades y establece vínculos de	Sí. En la búsqueda de mejorar el desempeño tanto de maestros así como de	El compromiso que tenemos su equipo de trabajo. Ella siempre busca dar más.	Apoyo.	Muy cercano. Sí son efectivos.

	comunicación constante. Confía en su equipo de trabajo.	alumnos.			
Prof. 12	Sí. Sí le funciona trabajar así.	Sí por que tiene un buen control de todo.	Sí, y los factores es su forma de ser ella es una persona muy respetuosa y que siempre escucha.	Dejándonos ser y cuando es necesario nos hace alguna observación.	Muy amable con los niños muy cariñosa.
Prof. 13	Sí, para delegar y estar al tanto de todo. Sí.	Sí, por supuesto pues proyecta cosas positivas y soluciona. Es objetiva.	Sí, en general. El equipo de trabajo y los recursos ayudan. Creo que sí se siente satisfecha pero sabe que se puede dar más. Todos, claro.	Comunicando clara y precisamente lo que quiere y espera. Supervisa y retroalimenta.	Cercano, amigable, abierto pero pone límites cuando se requiere. Con todos, equilibra el trabajo e involucra a quién tiene que involucrar. Responsabiliza.



## Apéndice G

### RESPUESTAS DE PADRES DE FAMILIA ESCUELA DOS

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿Cómo describirían a la 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 la Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer la Directora?	4. ¿Invita o anima a los padres de familia a 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 la Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
GRUPO ÚNICO PADRES FAM. ESCUELA 2.	Sensible a lo que pasa. Puntual en sus juicios. Preparada para su rol. Objetiva. Se involucra, da confianza. Es el lazo entre alumnos y dirección. Es cordial. La comunicación es fácil con ella. "Jala las orejas" y felicita.	Sí es líder. Resuelve problemas y busca soluciones. Es mediadora y con maestros mantiene el equilibrio. Si es necesario hace cambios. "Mi hijo la identifica muy bien como alguien de jerarquía". "Sabe reconocer cuando se excedió en el regaño". Mis hijos la reconocen. Es una autoridad moral. Accesible y no da miedo. Sabe escuchar, es afable, cálida en general, presente, generosa. "Contenedora".	Su tiempo lo dedica a los niños. Está pendiente de la escuela. "Le falta aire de tanto que hace". Supervisa a maestras, recibe a papás, resuelve situaciones. Atiende lo que tiene que atender. En la parte académica es social y afectiva. Si están de acuerdo con el rol que juega. "Como mamá es bueno saber que alguien te sustituye...en la escuela...es algo muy bueno".	Sí invita a los padres de familia. Sí estimula. Motiva organizando actividades (noche bohemia). La comunidad participa, se involucra. Se comunica con las vocales. Habla también con terapeutas de los niños.	Mucho contacto. Sí influye. Los motiva y los regaña. Los conoce a todos.

#### PREGUNTAS 6-8

PREGUNTAS/RESPUESTAS MAESTROS ESCUELAS	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 la Directora?	8. ¿Cómo sería la Directora ideal?
GRUPO ÚNICO PADRES FAM. ESCUELA 2.	Tiene contactos con eventos del colegio. Salen y van a cursos, a juntas de empresas para cursos. Tienen proyectos "Genios matemáticos" en la Escuela Nacional de Matemáticas., "Habilidades del pensamiento". Para este proyecto vino al colegio el creador del sistema.	Fuertemente en la escuela. Confiamos en ella. Está presente en su papel y es consciente. Resuelve problemas rápidamente. Los papás quedan impactados y convencidos. Tienen a sus hijos "en buenas manos". "Como carta de presentación del colegio es muy importante" Tiene "mucho ojo". Es intuitiva y tiene vocación.	Como es ella.

## Apéndice H

### RESPUESTAS DE ALUMNOS ESCUELA DOS

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿Cómo describirían a la Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Qué rol juega la 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 la Directora?	5. ¿Tiene contacto ella con sus papás de ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
GRUPO 1. ALUMNOS 5º. ESCUELA 2.	Buena onda como persona y como maestra y directora. Más o menos calmada, de repente se desespera. A veces perdona cosas como llegar tarde. Te da avisos y 2ª. Oportunidad. Amable, compartida (con la comida), dinero, generosa. Positivas: Generosa, buena persona, maneja bien la escuela, vigila en recreo (cara de águila amenazante) "Te estoy observando". Negativas: todo lo resuelve con castigos. Reporte si hago algo muy malo (romper ventana). Buenos valores y honestos. Hace bien su trabajo.	Hacernos exámenes y darnos clase. Da clase de entrenamiento cerebral y mate en 6º. Sí lo está haciendo correctamente. Ocupa su tiempo en juntas (martes o miércoles)	El trato es correcto. Sí tiene contacto con nosotros. Pasa por los salones y revisa que esté todo en orden. Enseña a los papás la escuela. Te anima a estar en la escuela. Planea todo, hace actividades. Infunde el gusto por estar aquí. Hace actividades ecológicas, el día cultural, día de la Independencia, campamentos, Museo Papalote, Zacatecas (sólo los de 6º).	El mismo contacto. Está bien así.	Juntas con papás los martes. "Con mi tía se lleva mucho". "Conoce a mi papá y a mi mamá". Los contactos son positivos, se preocupa por los niños. Conoce a los papás y hermanos. Se preocupa porque está bien y hacer cosas buenas. En las clases de fútbol jugaron papás con los alumnos e hicieron un rally.
GRUPO 2. ALUMNOS 6º. ESCUELA 2.	Enseña muy bien. Escucha ante los problemas. Controla a los alumnos. Divertida su clase de Habilidades del pensamiento. Buen método de aprendizaje y diversión.	Supervisa escuela. Da clases de Habilidades del Pensamiento. Visita todos los salones. Si nos ve tristes pregunta qué tienen. Trata de resolver problemas. Distribuye bien su tiempo porque todo lo hace muy bien. Por algo está bien la Escuela. Juntas mucho tiempo por problemas de los maestros.	Ayuda a resolver problemas. Me pregunta feliz cómo estoy. Es consoladora. Si la conoces de más tiempo, más contacto si te portas mal y bien. Los de en medio no tanto. Cuando regaña la ves "mala onda". Le gusta su trabajo, le "echa ganas". Ayuda a ser buenos alumnos más o menos. Nos dice: "tú eres quien decide". No puede cambiar tu opinión. Sí te inspira pero no te obliga a cambiar de opinión.	Que también les crea a los niños, y no sólo a los maestros (no al 100%) que tome la opinión de los dos.	Contactos positivos. Buenos contactos con papás. Debería tener poco más. Juntas en privado con papás y maestros. Contacto más cercano con papás. Diferente con cada papá. Hace comentarios a los papás. También dice los defectos de nosotros pero para ayudar.

## PREGUNTAS 6-7

	6. ¿Qué es una Directora ideal? ¿Por qué?	7. ¿Cuál es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
GRUPO 1. ALUMNOS 5°. ESCUELA 2.	<p>Como ella. Habla con nosotros, nos regaña como debe ser, más o menos. Trata de mejorar la escuela con la cafetería, tiendita, resbaladillas, (lodo antes y ahora escaleras) y pavimento.</p> <p>La cafetería tiene más productos. También fulbolito. Deben bajar un poco los precios de los brownies (están caros).</p> <p>El agua de los lavabos que salga más caliente. No hay papel. El lavabo está roto. La biblioteca es muy chiquita. Les gustaría una alberca y que haya clases de natación por la tarde.</p>	<p>Líder es el jefe supremo, el que manda. Administrativo es quien recibe las órdenes.</p> <p>El líder crea las cosas y el líder recibe las ordenes.</p> <p>El administrativo hace cambios en la escuela. El líder ayuda, da clases, manda.</p> <p>La ven como los dos. La consideran buen líder, buenas las cosas y sus ideas son buenas, tiene imaginación. Sí se comunica con auxiliares. Ayuda a los maestros. Los Auxiliares se roban los nachos de la mesa de afuera.</p> <p>La Directora se comunica con todos, hace simulacros. Es “buena onda” como persona. Líder para la escuela. Maneja bien la escuela. Se enoja y se calma y da razones. Da a entender las cosas. Castiga justamente y cuando se necesita. Si no está en ella, pide que alguien le ayude para que los vigile.</p>
GRUPO 2. ALUMNOS 6°. ESCUELA 2.	<p>Divertida pero que cumpla con su trabajo. Que lo disfrute. Que no esté tensa en la clase. Como nuestra Directora. Que controle a los niños sin gritos. Nuestra Directora es la ideal. A ella y a su jefa les puedes platicar tus problemas. Hacer resúmenes fáciles de entender, cortos y claros. Tareas parejas: no mucho en un día y en otro, poca tarea. Cambiar garraiones y limpiarlos.</p>	<p>Administrativo dice lo que se debe hacer con el dinero. El líder da consejos, inspira a las personas. Que admiras y que quieres seguir.</p> <p>Administrativo lo “tienes que seguir”. Al líder, lo “quieres seguir”.</p> <p>El administrativo manda y el líder sabe escuchar.</p> <p>Líder toma opinión del administrativo. Toma control de las situaciones rápidamente para mejorar.</p> <p>Líder modelo a seguir por convencimiento.</p> <p>Un líder puede llegar a ser administrativo. El administrativo podría ser muy buen administrativo si sabe controlar. El líder sabe cómo ayudar.</p> <p>La Directora es “buena onda” como maestra y como persona, dando consejos y es buena en lo que hace.</p>

## Apéndice I

### TRASCRIPTIÓN DE ENTREVISTA A DIRECTOR ESCUELA TRES

#### Datos generales:

Años de experiencia como Director: 25-26 años.

Nivel de la escuela: PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.

Número de alumnos en Primaria: 526 (12 GRUPOS).

Número de maestros: 18

#### Las preguntas son:

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

Las más importantes son la atención en la cuestión de educación de los maestros y alumnos. Atención a las normas oficiales, padres de familia y necesidades de la institución. La docencia directa, las cuestiones administrativas, organización de eventos, investigación para organizar salidas culturales. Atención a veces y prioritariamente de la SEP: Supervisión escolar.

- 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?**

Más a la parte de la cuestión académica, atención al alumno y nivel educativo, motivacional, humano. Parte de una inversión para obtener el rendimiento más efectivo que espera.

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

Se dedicaría más al aspecto formativo del maestro (humano), acompañamiento como persona. A buscar conocerlos personalmente.

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

Un líder educativo es la persona que anime, que motive, que ejemplifique, con actos, presencia, carisma. Que convenza para que el maestro cumpla con su trabajo. Sí se considera líder porque con el ejemplo trato de demostrar que se pueden hacer las cosas. Tengo limitaciones y con la Psicóloga y Pedagoga fomento que suplan mi carencia. La suple con que ellos lo hagan por él. Los padres ven una imagen de personalidad como director, no drástica, ni anárquica, sino más bien que dialoga y resuelve inquietudes.

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

Personales: Sentido de responsabilidad, trabajo, honestidad, inquietud por superarse y actualizarse. Acompañarlos.

Profesionales: ha sido maestro toda su vida. Se siente capaz, preparado y con experiencia para enfrentar situaciones. Estudió la Normal básica más la Normal Superior (Matemáticas). Estudió Ingeniería Civil dos y medio años y ha participado en cursos de capacitación. Ha sido maestro de Primaria durante 38 años (actualmente da clases en una Escuela Pública) y como Director tiene entre 25 y 26 años. En esta escuela lleva ya 8 años. En Escuelas Públicas ha estado durante 29 años como maestro de Matemáticas.

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

La sociabilidad es uno de los más grandes problemas que tiene. Dentro de las instituciones grandes el problema es la integración como equipo del cuerpo docente. También el manejo con los padres de familia. Se necesitan: acercamiento, aceptación, moderador, mediador. La educación o el aprendizaje de los niños no es el problema. Los niños se moldean de acuerdo a sus necesidades.

Con los profesores, se van manejando actividades y se buscan acciones que permitan integrar al grupo. Con los padres de familia: darles atención para que sientan que se les está considerando para no crear problemas mayores, acercarse personalmente con ellos.

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

Primero: planeación general fundamentada en las actividades de la escuela. Fijando planes de trabajo anual, mensual. Informativos a papás y maestros acerca de las actividades

relevantes del mes. También semanal y quincenal. Se asegura viendo si funcionan con las evidencias, resultados y sobre eso busca estrategias de mejora. Con las Coordinadoras tiene evaluación muy frecuentes. Se reúnen para buscar estrategias de cambio una vez por semana.

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

Involucra a la Coordinadora en aspectos académicos y administrativos. Con los maestros asume papel de líder. A los profesores les da su lugar como líderes de su grupo. Les delega su propia función. Tienen que responder de acuerdo con objetivos.

**9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?**

Sí contribuye porque se ve en los resultados. Se puede mejorar teniendo atención más directa y más constante de los avances de los grupos en términos académicos. Además, atención más directa para mejorar niveles académicos de niños y maestros.

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

El gusto por trabajar. La escuela es satisfactoria. El apoyo de todos es mutuo. Está muy satisfecho pero con el deseo de hacer algo más. Es algo así como una “satisfacción inquietante por dar más y buscar una mejoría”. Es como una “satisfacción insatisfecha”.

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

Tiene una reunión general con los padres de familia a principio de año. Las entrevistas o necesidades son abiertas si ellos llaman en cualquier momento. Es de importancia vital: primero, estar convencidos de que esta Institución es la mejor; y segundo, que ese convencimiento lo manejan como parte de apoyo para que cuando la escuela necesite, ellos respondan. Es muy importante la influencia de los papás. Hay que mantenerlos satisfechos. Son una “bomba de tiempo”. Tenemos que ser cuidadosos del trato. Hay que marcar límites y darles atención razonable.

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

Por parte de la Delegación, nos apoyan en la vialidad, dándonos uniformes, asesorías y gente. También asistimos a la Delegación a eventos culturales, teatros, cineteca, museos. Con empresas, por ejemplo: Novartis vinieron a hacer un estudio de nutrición a los niños. Otro hospital de ojos, vino a hacerles pruebas de vista y los canalizaban a ópticas. También con el Instituto de la Nutrición para perfiles de nutrición, obesidad, anemia. También tenemos contacto con escuelas vecinas en actividades deportivas y eventos culturales, pero no es tan frecuente. Alguna escuela nos ha prestado su alberca y gimnasio. En el terreno cultural hemos concursado en concursos de Coro y Oratoria a nivel zona. Hemos ganado premio en la Olimpiada del conocimiento. Ganó en la zona un niño. A nivel sector, no.

Es necesario que nos adecuemos a las condiciones de nuestra ciudad. Ubicar a los niños en que desarrollen sus habilidades. Que los niños desarrollen sus habilidades y que las apliquen, que sean productivos y que utilicen sus conocimientos para transmitir, dar resultados y buscar ser empresarios.

Cada año tenemos un tema y este año es “La justicia y la paz”. Trabajamos en la atención de valores. Tenemos salón con Enciclopedia en Prepa.

En general la población es de bajos recursos-clase media. Las colegiaturas son muy bajas. Las actividades a los papás no se les cobran. Los papás vienen los “sábados alegres” a dar clases de cocina, bordados; etc.

## Apéndice J

### RESPUESTAS DE MAESTROS ESCUELA TRES

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en esta 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 (a) como un líder educativo? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué es para Usted un líder educativo	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela? En su opinión ¿cuáles son las características que debería de tener él o ella?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo? ¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple el Director (a) con sus responsabilidades? ¿Es efectivo (a)?
Prof. 1	Atender y enseñar a mis alumnos. A la enseñanza y cuidado de mis alumnos a mi cargo. Sí. Trabajar con mis alumnos.	Sí. Una persona que sabe llevar bien su equipo que tiene a su cargo y lo apoya en lo que necesita sin dejar de ser la cabeza de éste.	Que está dedicado a su cargo y es una persona que le pone atención a los padres de familia y alumnos. Siento que le falta más apoyo al personal (profesores).	El no ponerles un límite a los padres de familia. No dando tanta entrada a la Escuela a éstos.	Haciendo reuniones con nosotros. En que se lleve a cabo todo lo acordado. A veces sí.
Prof. 2	Brindar apoyo a los profesores pedagógicamente. Dar acompañamiento a los alumnos que presentan problemas académicos.	Sí porque hasta ahora dirige muy bien las actividades que en la Primaria se necesitan para obtener resultados positivos. Un líder. Es una persona carismática con una visión clara de lo que es conveniente para el desarrollo de cualquier empresa.	1. Amable y voz de mando. 2. Es muy comprensivo. 3. Sabe pedir las cosas, para que se realicen. 4. Altamente humano.	Que le cuesta trabajo aplicar correctivos.	1. Su estrategia es saber escuchar. 2. con los resultados esperados. 3. No siempre con todos obtiene resultados que él espera.
Prof. 3	A trabajar, a dar clases, a organizar algunos eventos a coordinar de la sección. Todo tiene prioridad pero un poco más al estar frente al grupo. Sí. Sí, preparándome para una junta si se refiere a este momento.	Sí, porque él es el que coordina, dirige y da las pautas a seguir. El que guía, apoya, coordina, dirige, es mediador entre el conocimiento y la enseñanza que se da al alumno.	Personales: amable, respetuoso, cordial, alegre, amistoso. Profesionales= puntual, ordenado, exigente, buen compañero.	El trato de algún problema con los padres de familia. No, siempre hay padres inconformes con algunas cosas.	Por medio de reuniones con el personal, observando a todos en su trabajo, estando al tanto de los problemas de los alumnos (as). Encuestas.
Prof. 4	Apoyar a maestros, alumnos y padres. Atención a los alumnos en los grupos y disciplina en recreos, entradas y salidas. Sí. Sí, la mañana se hace muy cortita aprovechando al máximo el tiempo.	Sí. Porque tiene las características y experiencia necesarias. Alguien que te sabe apoyar, guiar, exigir, corregir y al mismo tiempo es comprensivo y te sabe hacer ver tus errores de una manera.	Comprensivo, solidario, alegre, puntual, trabajador, detallista, amable, responsable, saber dar soluciones adecuadas. Estudios adecuados y suficientes, actualización constante, y mucha experiencia como maestro y director, una licenciatura en matemáticas y trabajo con alumnos de secundaria.	A veces se cierra un poco en su opinión o punto de vista sobre alguna situación o se ofusca por cosas que no debería. Si no evitarse, cambiar de actitud. Con algunos maestros es demasiado buena ente o les permite situaciones que no debería. Saber tomar medidas más drásticas con los que abusan de su bondad y comprensión.	Primero siguiendo los lineamientos de la escuela y programas, así como el reglamento y los de la SEP y el gran apoyo, en quien recae la mayor parte del trabajo diario, la Coordinadora. Constantemente tiene junta de consejo director, mínimo 1 vez a la semana. Sí.
Prof. 5	A impartir mis clases con mis alumnos. En cuanto a la prioridad que le doy a mi trabajo es fomentar en los niños a que sepan enfrentarse a la vida además de académicamente. Sí. Claro que sí.	En cuanto a líder educativo creo yo que no basta nada más por preocuparse exclusivamente en el rendimiento académico; ya que para que obtengamos ese desempeño también debemos de cuidar que exista una respuesta lógica a lo que se refiere a las	Es un líder, pero en cuanto a relaciones humanas debe de fomentar que haya cordialidad y espíritu de progreso para un bien común. Y sobre todo respeto para un mejor rendimiento laboral.	En su forma de referirse a uno, en el trato y en la forma como lo pide ya sea maestro o alumno. Sí se pueden evitar si se pusiera a reflexionar o analizar las cosas.	Está regido por un patronato y se basa en los lineamientos que marca el patronato. En parte sí, pero se requiere también las opiniones de la comunidad educativa.



		relaciones humanas.			
Prof. 6	A cumplir de la mejor manera los objetivos establecidos por la Institución para mejorar y elevar la calidad educativa de las mismas. Mi prioridad son los alumnos, mi entrega para que ellos aprendan y tengan buenos hábitos de estudios.	Sí, porque mantiene la organización y proyecta objetivamente el plan de trabajo de la Institución. Aquella persona con iniciativa y que gestiona correctamente el objetivo educativo.	Escucha atentamente, busca soluciones, mantiene la comunicación, es accesible y responsable. Con mentalidad abierta a los cambios. Debería ser más exigente en cuanto al trabajo ya que algunas veces es muy tolerante.	Mal interpretación de información por intermediarios. Se puede evitar si un acuerdo se respeta por todos los compañeros.	El diálogo con su personal. La convivencia. La reflexión efectiva. Se asegura con la observación. Es efectivo, pero debe sancionar el incumplimiento.
Prof. 7	Terminar un programa, trabajar con los alumnos a los alumnos, calificar, dar contenidos. A veces no da tiempo de tener más relación con los alumnos o estar más con los que tienen algún problema.	Sí. Es alguien que anima, alienta y ayuda a mejorar.	Experiencia en trabajo con grupos. Comunicación, escucha, busca que se den buenas relaciones entre su equipo de trabajo.	Le da mucha autoridad a los padres de familia, como mucho por su lado y ellos sienten que tienen poder.	Da libertad a los maestros para realizar su trabajo y en los exámenes que se realizan por zonas tiene buenos resultados, así ve que el trabajo realizado es efectivo.
Prof. 8	A la preparación de clases, revisión del trabajo de los niños; estoy estudiando un diplomado y le dedico su tiempo a dicha actividad, siento que se le dedica suficiente tiempo para dar lo máximo de cada quien. Me gusta lo que hago.	Sí porque aparte de su preparación sabe cómo actuar en el momento adecuado y anima a todos para obtener los mejores resultados de nuestra labor.	Responsable, competente, agradable, entusiasta, muy profesional, metódico, de apoyo en todos los aspectos.	La organización de la escuela en general, y el resolver los diferentes problemas que se presentan con los padres de familia. Sí dando la mejor respuesta para dejar contentos a los padres de familia.	Organización, dedicación y compañerismo. Por medio de resultados, si todo está bien organizado funciona todo mejor. Sí es efectivo.
Prof. 9	A guiar a los niños en cuestión cognoscitiva y a tratar de educar para la vida. Al conocimiento significativo que se puedan llevar a casa los alumnos y al trabajo con calidad. Sí estoy de acuerdo. Considero que sí utilizo bien mi tiempo. Lo mismo.	Sí. Porque es una persona que nos guía de manera positiva. Además es muy humano, solidario, comprensivo, etc. Es una persona que dirige a un equipo de manera positiva para llegar a una meta.	Es un excelente ser humano como ya lo mencioné, responsable, comprensivo, a veces se pasa de bueno, fiel a su trabajo, optimista, amistoso, inteligente. Más exigencia y menos tolerancia.	Que es muy permisivo con los maestros y alumnos. Sí. Sancionando de alguna manera no tan agresiva al integrante del equipo que falle.	La reflexión, el diálogo. Observando el trabajo de su equipo. Sí, aunque aquí es donde debe de entrar la sanción al incumplirlo.
Prof. 10	Se lo dedico a mis alumnos para satisfacer sus necesidades de aprendizaje; a su formación como persona; sí porque es importante para ser mejores personas y tener una autoestima fuerte y de éxito; buscando nuevas estrategias para mis alumnos.	Sí; porque tiene una personalidad educada, fina y cordial conmigo y sus alumnos. Aquél que sabe o tiene la facilidad para manifestar sus ideas o formas sin sentir que es una imposición; tiene forma y modo de proyectar las cosas a los demás.	Es un compañero, creo que puede ser un gran amigo; sabe querer a las personas y es muy educado. Además profesionalmente trata de que no haya conflictos y nos hace ver desde otro punto de vista los problemas; los suaviza; tiene un punto de vista cordial hacia la vida.	Tratar con una comunidad tan compleja como son los padres, alumnos, profesores etc. y al mismo tiempo con autoridades. Sí se pueden evitar siempre y cuando se le dé la importancia a la educación y sobre todo las autoridades de veras sean líderes y piensen como buenos ciudadanos y en bienestar del pueblo.	Organización, conocimiento de su puesto y función, saber tratar a la gente porque con ella va a trabajar, conocer proyectos o estrategias nuevas del conocimiento; estar en vanguardia todo el tiempo en la educación. Por el funcionamiento de su personal, alumnado, etc.
Prof. 11	A mis alumnos, a mis alumnos, sí, sí, con mis alumnos.	Sí lo creo y lo afirmo porque él demuestra con el ejemplo. Aquella persona que con el ejemplo nos da una guía para seguir en el trabajo.	Humana, una persona que nos atiende en lo personal y lo profesional. Una persona capaz de congregarse a la gente y que ve por el bien común e individual. Es un ser humano, tiene cosas buenas y malas ya que me quedo con las buenas.	Los problemas son con el patronato que no nos da los implementos necesarios para laborar. Sí se pueden evitar siempre y cuando la contadora administrara bien la escuela.	Aplicar lo que nos dice el patronato. Son las mismas reglas. Es muy efectivo.
Prof. 12	A transmitir conocimientos a los alumnos y convivir un poco con ellos y mis compañeros. A que el	Sí, ya que está al pendiente de la educación y bienestar del alumnado y profesores. Aquel que con su palabra, ejemplo y presencia, motiva	Amable, comprensivo, respetuoso, enseña con el ejemplo, conoce su trabajo y lo quiere, busca estar en constante actualización y	El lograr integrar un buen equipo de trabajo, el conciliar las relaciones en la escuela (prof.-prof., padres de	El diálogo y el trabajo en equipo. Viendo los resultados obtenidos. Considero que sí.

	niño adquiriera conocimientos y sobre todo ponerlos en práctica. Sí estoy de acuerdo aunque considero que debo dedicar un poco más de tiempo para conocer mejor a mis alumnos.	a los demás a realizar las cosas por convicción no imposición.	que los demás también lo hagan, con la finalidad de dar lo mejor. Considero que las necesarias ya las tiene.	familia, profr.- alumno, alumno-padres de familia) para dar una educación integral. No, ya que siempre estarán presentes en este ámbito.	
Prof. 13	Dar clases, preparar mis clases. Sí estoy de acuerdo. Procuo utilizarlo bien y debería estar dando clases.	Sí cumple con los requisitos que me gustan, incluso en muy humano. Saber tratar con delicadeza pero con firmeza cualquier problema.	Puntual, honesto, cordial, preparado, humano, atento, preocupado, etc. etc. Creo que hace bien su trabajo.	Ninguno.	Habla, explica, propone, pide cumplimiento, da bases para hacerlo, siempre está atento para resolver cualquier situación.
Prof. 14	A enseñar y educar. A trabajar con los niños. Sí, se podría mejorar, para buscar estrategias de trabajo con mis niños.	Sí, ya que por medio de sus enseñanzas, ejemplo, nos orienta y apoya, nos hace sentirnos a gusto en el trabajo.	Personal: atento, comprensivo, sabe escuchar, aconseja. Profesional: genera un buen ambiente de trabajo, ya que trata con respeto a la gente, se interesa en que sus mtros. Se actualicen constantemente.	Es demasiado "bueno" y en ocasiones se puede prestar para que la gente lo mal interprete y abuse de esta situación.	Dialogar en privado con la persona y comentar la situación o problema a tratar. Con ayuda del personal. Es muy afectivo, utiliza aspecto paternal al dirigirse a nosotros, provocando que no nos sintamos agredidos, sino acompañados.
Prof. 15	A educar (enseñanza-aprendizaje). A las materias que imparto como titular. Lo considero muy importante (sí). Ahorita, revisando cuadernos y calificando tareas, trabajos y pasando lista.	Sí lo considero como un líder educativo, porque con su ejemplo, con consejos, con su comunicación nos anima y alienta a hacer nuestro trabajo lo mejor posible.	El entusiasmo, la alegría, el profesionalismo, su sinceridad, su acompañamiento, su respeto, su forma correcta de expresarse, su voluntad para el trabajo, su honestidad y su apoyo incondicional.	Hasta el momento por mi parte no he detectado problema alguno.	Cuando platica con nosotros nos llama generalmente de forma individual. Y es muy sincero y honesto. Es muy afectivo y tiene mucha entrega y disposición al trabajo.

## PREGUNTAS 6-10

	6. ¿Involucra el Director (a) 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 (a) contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela? En su opinión ¿cree que él o ella se siente satisfecho (a) con su trabajo?	9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a) con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿En su opinión, con quién trabaja mejor? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
Prof. 1	A la coordinadora y auxiliar sí y sí en la escuela.	Involucrándose en ellos; creo que se involucra lo necesario.	Pienso que sí.	Aquí sí hay apoyo en cuanto se les pide.	Hablando con ellos y con los profesores; con los padres de familia en igual forma. Con el equipo que le toca atender normalmente sí.
Prof. 2	Sí, con las coordinadoras ya que a él le gusta trabajar en equipo y no ser autoritario y ególatra.	Sí, porque ama lo que hace. Trabaja para los niños y que continúe con este ánimo.	La buena voluntad y la motivación que despierta en todo el personal para propiciar un ambiente de trabajo muy sano.	Proporciona todos los materiales para que cada profesor pueda desempeñar su trabajo con los alumnos.	Alumnos: de cordialidad, animador, motivándolos. Profesores: de compañeros. Padres de familia: de apoyo en la educación de sus hijos. Son efectivos y productivos para la escuela.
Prof. 3	Se ayuda de un coordinador educativo y de otras coordinaciones. Se apoya también en los maestros. Funciona para él y para la escuela porque él solo no tiene porqué hacer todo el trabajo.	Sí, porque si él no estuviera al pendiente de todo lo que pasa en la sección tal vez no funcionaría como debe ser. Yo creo que ya hace bastante.	Que tiene el apoyo de todos, que sabe cuál es su responsabilidad. Sí está satisfecho sino no estaría en ese puesto.	Dándoles todo el apoyo que está a su alcance, escuchando su opinión, proporcionando materiales de apoyo e invitando o proponiendo cursos de actualización.	Con todos es de forma personal, ya sea en visita al salón, con los maestros en reuniones y personal y con los padres de familia en reuniones, eventos convivios, etc. y la relación es cordial si es productiva o efectiva.
Prof. 4	Sí, siempre en la coordinadora y con apoyo de la auxiliar de coordinación. En lo académico, disciplinario, talleres, dar clases, etc. etc. Sí funciona bien para él y para la escuela	Sí contribuye en mucho.	El apoyo de la coordinadora. Sí se siente satisfecho.	Siendo muy comprensivo y creando un ambiente muy agradable de trabajo.	Bastante directo, individual y en los grupos. Con los maestros muy cercano. Con los padres el contacto necesario y suficiente. Con la comunidad en armonía. Con nuestra sección y en especial con la coordinadora. Muy productivos.
Prof. 5	Sí. Bajo el liderazgo del patronato de acuerdo a sus lineamientos. Sí. Sí.	Muy poco ya que debe de acatar las disposiciones que marca el patronato. En que fuera un poco más abierto además de los lineamientos y se tomaran las opiniones de los que contribuimos o formamos esa comunidad para un mejor liderazgo.	En llevar los lineamientos establecidos creo que sí.	Marcando los puntos de acuerdo a lo establecido. Creo que sí. Como tomando más en cuenta a su personal.	Muy poca, también, existe un poco más con ellos, con el patronato y Director General. Con mis alumnos y compañeros creo que sí aunque también sería de gran utilidad con nuestro director y coordinación ya que así tuviéramos un mejor desempeño.

Prof. 6	Sí, en coordinadores para el apoyo académico. Sí funciona si se respetan los acuerdos y se mantiene la información y hay congruencia para un fin.	Sí, en el cumplimiento del proyecto educativo para que la escuela tenga y mejore su calidad educativa.	Sí, un factor es la revisión constante de los programas. El trabajo en equipo. Considero que sí está satisfecho.	Respetando criterios y con libertad. Sí puede mejorar unificando algunos lineamientos que permitan un nivel académico adecuado.	De comunicación y amistoso. De respeto y de autoridad. En general es accesible y mantiene la comunicación para dar soluciones.
Prof. 7	Contamos con una coordinadora de primaria es la encargada de estar más en contacto con los maestros, revisar su trabajo. Sí, él atiende a papás, papeleo, juntas, etc.	Si ve qué maestro debe estar en qué grupo, para hacer buenos equipos de trabajo.	El equipo de trabajo que los maestros que trabajamos aquí lo hacemos dando nuestro mayor esfuerzo y el director por eso está satisfecho de su trabajo.	Da apoyo para cursos, libertad para realizar el trabajo, vigilando que los grupos trabajen al parejo.	Cada bimestre entrega boletas comenta algo con los alumnos y en los micrófonos. Con los padres junta al principio del año.
Prof. 8	Si, distribuye o delega responsabilidades de ayuda con las coordinadoras, claro que funciona porque así les da su lugar desempeñando la función que les toca a cada quien.	Claro, porque de él dependen los resultados obtenidos. Sí puede contribuir más. Teniendo más detalles para con los que le rodean.	El equipo con el que cuenta, secretarias, coordinadoras y su carácter. Sí.	Teniendo mucha comunicación para saber lo que esperan de cada uno de nosotros. Impulsándonos en nuestra labor con incentivos como palabras de felicitación, apoyo, etc.	Es bueno, amigable, cuando debe de ser autoritario lo es, lo mismo con los maestros...Muy bien por él y por todos!
Prof. 9	Sí, Coordinadoras. En apoyo académico. Sí funciona (si tuvieran más organización y buena comunicación-funcionaría mejor).	Sí. En el cumplimiento de lineamientos y reglas que hacen que la escuela sea de calidad.	Sí creo que esté satisfecho con el trabajo. El trabajo: un factor puede ser la revisión de parte del secretariado de los programas. El trabajo en equipo es otro factor.	Dejando trabajar libremente respetando los criterios de cada maestro. Sí, unificando algunos lineamientos que harían que la escuela tuviera mejor nivel académico.	De respeto, amistoso, autoritario, diálogo, a veces de papá consentidor y permisivo. En general mantiene la comunicación para solucionar problemas.
Prof. 10	Sí, la involucra y funciona; porque eso ayuda a repartir su liderazgo y también la afinidad con otras personas; en que nos enseña a ser líderes en algún aspecto y se explota esa cualidad de otro prof.; es funcional ya que otros tenemos virtudes y las podemos explotar siendo líderes con los padres, alumnos, compañeras.	Sí ya que él debe tener una meta y proyectar al futuro lo que desea cumplir con la comunidad que él trabaja; tiene que estar buscando nuevas e interesantes estrategias de proyección social, cultural. Sí necesita capacitarse mucho en la Educación y Administración.	Las Autoridades que sean claras y proyecten bien sus metas. Conocimiento de función y puesto. Organizar a su personal y funciones. Infraestructura del plantel y apoyos económicos para desarrollar tecnológicamente su plantel educativo.	Organizando el ciclo escolar; no dando funciones administrativas a su personal; acercando al Profr. Titular todos los recursos materiales, pedagógicos, económicos, de capacitación para un bienestar personal que se refleja en su trabajo.	De firmeza con afecto y buen trato. De compañero; y de facilitador del trabajo además de afecto personal. De firmeza, cordialidad con la facultad que le da la institución con el reglamento.
Prof. 11	En todos sentidos. Sí le funciona. Toda la escuela trabaja así.	Sí contribuye. En todos sentidos. No más de lo necesario.	Los factores de la Institución. Muy satisfecho.	No depende de él totalmente. Depende de un patronato que es el que nos regula administrativamente por lo demás se siguen los lineamientos.	Con todos ellos tiene contacto y se les atiende de manera pronta y concisa.
Prof. 12	Sí. Distribuyendo responsabilidades, considerando las opiniones y soluciones de todos los profesores; trabajo en equipo. Sí funciona.	Sí, en el acompañamiento que brinda al equipo de trabajo. Considero que sí, en el acompañamiento con los alumnos.	El trabajo en equipo, la comunicación. Sí.	Comunicándolo, dando sugerencias para su realización y al realizarlo en equipo. Sí, involucrándose un poco más.	Apoyar en las actividades diarias, llamar la atención cuando se requiere. Con los profesores y sí son productivos.
Prof. 13	Sí a la coordinadora y le funciona bien. Porque hay buena relación entre el personal y capacidad para	Sí. Siempre está al pendiente de todo y procura solucionar de la mejor manera las situaciones.	La buena relación con su personal. Sí porque es una persona seguro de sí mismo y sabe que está haciendo	Da libertad de expresión y al trabajo en equipo para facilitar el trabajo y esperar	Muy buen contacto, trato y respuesta. Con todos pero en ocasiones los padres de familia son

	hacerlo.		bien su trabajo.	mejor resultado	difíciles de tratar (algunos) pero ha logrado buenos resultados.
Prof. 14	Sí, en repartir el trabajo y/o actividades en personal administrativo, académico, etc. Sí, porque se realizan las actividades a tiempo y bien.	Sí, ya que planea, organiza y dirige las actividades que se van a llevar a cabo con tiempo y en los imprevistos los saca a flote por su experiencia. En solicitar mayores recursos para los salones, alumnos, maestros, etc.	Su apoyo incondicional, amar a su trabajo, entusiasmo, compromiso, comunicación. Sí porque lo demuestra con sus acciones y hechos.	Con su apoyo, su cariño, la confianza, siempre se pueden mejorar las cosas.	De comunicación, apoyo incondicional, comunicación cuando es necesario, con respeto. Con todos. Sí.
Prof. 15	Su buen humor, su respeto + su alegría hacen que todos trabajemos en un ambiente agradable y esto lo considero muy bueno para la escuela.	Sí él contribuye en gran forma a los resultados de la escuela porque platica, motiva y acompaña a los alumnos en su formación. Lo consideramos aparte de director como un amigo, como un hermano.	Su entusiasmo y profesionalismo. Su compromiso y responsabilidad. Su humanidad y su voluntad. Sí me lo ha dicho varias veces y eso me motiva para seguir actualizándome con cursos de verano y diplomados.	Con su motivación y su apoyo. Queremos siga así siempre.	De apoyo y motivación. De apoyo y superación. De integración y acompañamiento. Con todos, nos atiende muy bien. Sí muy productivos y efectivos.

## Apéndice K

### RESPUESTAS DE PADRES DE FAMILIA ESCUELA TRES

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿Cómo describirían al Director? ¿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? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director?	4. ¿Invita o anima a los padres de familia a 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? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
GRUPO ÚNICO PADRES FAM. ESCUELA 3.	<p>Amable, no malos tratos. Preparado, abierto, sabe abordar cualquier situación. Desempeña su función y no tiene mucho roce con los papás. No mucho. Se presta a hacer comentarios. No mucho contacto. La línea para comunicarnos con él es sacar cita, primero con el Coordinador, luego con el profesor y al último con el director. No sale pero está pendiente de los niños. Cuando le hablo me escucha y me da sus razones y llegamos a un acuerdo. Es serio...ese es su papel. Sí escucha a los niños y les hace ver las cosas.</p>	<p>No tanto. Se apoya más en sus Coordinadores. "Ya era Director cuando llegué a la Escuela" A los papás no los toman en cuenta. Su función la desempeña. "Con su equipo...a lo mejor es líder. A nivel de la Escuela, no". No es líder, no encabeza cada grupo como alumnos. Es administrativo.</p>	<p>No sabe qué hace el Director. Su función es estar en las ceremonias. Está siempre en la junta anual, en las ceremonias y en los eventos importantes. Como papás participan en los Talleres, en pláticas y cumplen su función. "Sin pedir cita lo encuentro".</p>	<p>Invita con circulares, no directamente. También avisa a través de los niños. Él directamente no. La escuela no se prestaría por el número de gente. La organización está bien en general.</p>	<p>Sí influye positivamente y "con jalones". Llama la atención cuando debe ser.</p>

## PREGUNTAS 6-8

	<p><b>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?</b></p>	<p><b>7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director?</b></p>	<p><b>8. ¿Cómo sería el Director ideal?</b></p>
<p>GRUPO ÚNICO PADRES FAM. ESCUELA 3.</p>	<p>Las pláticas las organiza bien la gente del Patronato. Ha habido Feria del libro. No están seguros que él lo haga, pero se hace. Puede ser que autorice. Todo llega con los Coordinadores. En los Talleres, él sabe quién va a hablar.</p>	<p>Bien, por muchos años. Domina su función. Falta más que invite más a los padres de familia. Falta también que se involucre más. Falta más contacto físico. En Pre Primaria hizo actividad directa con papás y niños. Sorprendió verlo jugar con los niños. Hizo actividades de cantos de niños. Su físico parece que es más serio. Los papás no estamos todos en lo que se organiza en la escuela. Pocos papás van a las ceremonias.</p>	<p>Más dinámico. “Desestresaría a los niños”. Que haga participar más a los papás. Que aportemos a la escuela. La participación es poca. “Si puede el de Prepa ¿por qué él no?” Más presencia a la hora de entrada. Los papás se aprovechan cuando lo ven y “le sacan la lista”. Que en la escuela vea cómo cada maestro se desempeña con su grupo para ver qué hacen. Supervisión a los maestros (Mystery Shopper). Que les caiga de sorpresa. Podría corregir: “Muchos niños tienen miedo de ciertas cosas”. Dicen: “la Miss se enoja” Manipulan a los niños para que contesten lo que los maestros quieren. Buscar manera de ingresar al aula dinámica en las clases. Que les den “relajamiento” para tener confianza en la maestra y que estén más tranquilos. Demasiada tarea en fechas de exámenes. Un papá comentó que ha escuchado que hay agresión (no física) hacia los niños (actitud). “Mandé un recado y la maestra le dijo a mi hijo que no le mandara recados (frente al grupo)”. Manipulan al niño para que no se pueda expresar. Dicen una cosa y hacen otra. Deben sacar adelante su programa pero ¿cómo? A la escuela le falta modernizarse. Tiene buen nivel académico pero bajo nivel en Inglés. Debe ser más dinámica. Modernizar la forma de educar. “Me veo como cuando yo estuve en la Primaria”.</p>

## Apéndice L

### RESPUESTAS DE ALUMNOS ESCUELA TRES

#### PREGUNTAS 1-5

	1. ¿Cómo describirían al Director? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Qué rol juega el Director? ¿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?	5. ¿Tiene contacto él con sus papás de ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
GRUPO 1. ALUMNOS 5°. ESCUELA 3.	Buena gente, escucha. Comprensivo. Llega a horas exactas. Higiénico. Respetuoso. Inteligente.	Está bien lo que hace. Dirigir a la Sección Primaria. Revisar los salones. Apoyarnos, orientarnos. Niños con problemas de aprendizaje habla con la psicóloga. Nos entiende. En las mañanas sale a revisar los salones, las formaciones. Pone atención cuando le hablan.	Ayuda a mejorar cuando da las calificaciones. Dice una reflexión. Cuando no están las maestras va a los salones para que mejoremos desempeño.	Lo ven bien en tiempo, en el apoyo que nos da.	Enseña a los papás como mejorar a sus hijos. Los papás trabajan en los Talleres de pláticas para papás. Les explica la forma de trabajar de los maestros y cómo califican los maestros. Les habla de la puntualidad y cómo tratar a los hijos y cómo estudiar. Les pide que vayan sin nosotros.
GRUPO 2. ALUMNOS 6°. ESCUELA 3.	Apoya, Se pone metas y las cumple. Pide a las maestras que ayuden a los niños. Bien vestido. Llega a los salones y da reflexiones. Es comprensivo. Quieren que pase más a los salones. Ayuda mucho.	A trabajar. En las calificaciones. A la escuela. Está casi siempre en Dirección. Pasa poco a los salones. Revisa salones para ver que estén trabajando. Habla cuando estamos en filas. Da instrucciones. Da avisos.	Contacto de alumno a Director. A veces es cercano. Si te portas mal dice: "tenemos que trabajar duro". Motiva a algunos y a otros no. Casi no nos habla. A veces es extraño, a veces está bien y a veces enojado, a veces saluda y a veces no saluda.	Sí, de amigo-amigo, no sólo de maestro-alumno. Más cercano, más divertido, que ponga más actividades divertidas, que las clases sean divertidas, que las haga como un juego. Va 10 min. cuando no viene la Miss o llega tarde. Entrega boletas. Deberíamos tener más trabajos en equipo. Que pasara a los salones para hacer equipos y que nos llevara de paseo.	No tiene contacto. Sólo cuando piden cita o suspensiones.



## PREGUNTAS 6-7

PREGUNTAS/ RESPUESTAS MAESTROS ESCUELAS	6. ¿Qué es un Director ideal? ¿Por qué?	7. ¿Cuál es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
GRUPO 1. ALUMNOS 5°. ESCUELA 3.	<p>Que enseña bien. Que sabe hacer las cosas con disciplina y con cuidado.</p> <p>Alguien que ayuda a los que no entienden y que los apoya. Siempre dice la verdad, es honesto.</p> <p>Es buena onda.</p> <p>No se desespera, es tolerante.</p> <p>Está contigo cuando lo necesitas. Es respetuoso. Cuando tienes problemas con profesores, él habla con ellos.</p> <p>Explica las cosas.</p>	<p>Administrador: administra, ordena cosas. No dirige. Atiende su trabajo y eso es lo que le importa. Sólo le importa el dinero.</p> <p>Líder: apoya, hace lo posible para que vayas mejor. Dirige, enseña, apoya, ayuda, nunca te deja solo.</p> <p>El Director puede ser administrador también, pero le importan los niños.</p> <p>Es mejor el líder que el administrador.</p> <p>El Patronato de la escuela son líderes, administran y son líderes.</p>
GRUPO 2. ALUMNOS 6°. ESCUELA 3.	<p>Que sea divertido. Simpático. Que ayude a estudiar más.</p> <p>Que ayude a sacar buenas calificaciones. Que dé clases una vez a la semana de los temas que van a venir en los exámenes.</p> <p>Que ayude a hacer unos trabajos como juegos.</p> <p>Que sea el profesor suplente.</p> <p>Que esté como profesor de nosotros.</p> <p>Que haya más recreos. Doble recreo.</p> <p>Que platique con nosotros de lo que hacen en la escuela.</p>	<p>Administrador: El administrador está con ellos. Da ideas, se preocupa por los demás, obedece órdenes. Pasa más tiempo en su trabajo. Apoya a los compañeros.</p> <p>El líder toma decisiones de todos. Se preocupa por sí mismo y por los demás. Da órdenes. Apoya a los demás. Ayuda a los que menos tienen.</p>

## Apéndice M

### RESPUESTAS DEL DIRECTOR GENERAL ESCUELA TRES

#### PREGUNTAS 1-5

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en esta 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 (a) como un líder educativo? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué es para Usted un líder educativo	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela? En su opinión ¿cuáles son las características que debería de tener él o ella?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo? ¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple el Director (a) con sus responsabilidades? ¿Es efectivo (a)?.
<p>Como director, la clave está en atender bien a las personas y que la parte económica esté bien. Los maestros están bien pagados. El personal de Mantenimiento, no. Esta situación le preocupa y se lo dice a sus superiores. Prioridad a que los padres de familia y los niños se sientan bien. La escuela es como una comunidad de personas. Hay espíritu de comunidad en la Institución y ésta debe prestar servicio hacia fuera. Las personas son un punto clave.</p>	<p>Es un maestro preparado, quiere a los niños, procura el bien de sus maestros. También exige, es firme con los padres de familia, los escucha, pero es firme. Participa en el Consejo de Directores de forma positiva. Líder educativo es una persona que logra que niños, maestros, padres de familia, acepten o integren los objetivos que se les propone a través de ánimo; que sabe de valores y por su coherencia de vida hace que se acepten.</p>	<p>Persona que habla con sabiduría por su edad, tiene experiencia de maestro, es padre de familia, es tranquilo en el sentido de reflexión, entusiasta, activo, sabe trabajar en equipo, es aceptado por los niños y no se deja dominar tan fácil. Es puntual, querido por su personal y respetado. Nadie somos perfectos...por edad ya no puede tener otro tipo de características.</p>	<p>El problema más grande son las inscripciones, al tener que negar lugares. Los papás preguntan aunque haya un letrero de "no hay inscripciones". Otro punto es que a veces algún niño se queda en la escuela porque lo solicitan los superiores. No se puede evitar.</p>	<p>La gente que tiene de Control Escolar es gente muy eficiente (ante la SEP). La Coordinadora de Primaria revisa los aspectos académicos y tiene a otra persona que le ayuda a revisar cuadernos, pruebas, disciplina. Ellos son gente clave para el Director. La estructura del colegio favorece que cumpla con sus funciones.</p>

## PREGUNTAS 6-10

<p><b>6. ¿Involucra el Director (a) a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?</b></p>	<p><b>7. ¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?</b></p>	<p><b>8. ¿Cuáles son los factores que facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela? En su opinión ¿cree que él o ella se siente satisfecho (a) con su trabajo?</b></p>	<p><b>9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?</b></p>	<p><b>10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a) con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿ En su opinión, con quién trabaja mejor? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?</b></p>
<p>Involucra a todo el personal que he mencionado y descansa en ellos su trabajo. Más o menos comparte el liderazgo con la Coordinadora, pero no permite que otras personas estén sobre él.</p>	<p>Sí. Acompaña a su gente y se actualiza (en la parte administrativa). Lo pedagógico se lo deja a la Coordinadora y ambos se "mueven" para apoyar cualquier causa.</p>	<p>El factor que le facilita el trabajo es que él no tiene la Administración del Colegio bajo su cargo. Ese tipo de gastos no le interesan. Sí se siente satisfecho.</p>	<p>Lo facilita porque no los molesta. La Coordinadora se encarga de la operación.</p>	<p>Tiene contacto con el Consejo Director. Si algo sale mal es culpa de todos. Su estilo de gobierno es muy bueno. Con los padres de familia no le gusta mucho trabajar, al igual que la Coordinadora. La Sociedad de Padres de Familia provocan problemas.</p> <p>En la Dirección de Primaria todos ven por todos. El Director le da su lugar a cada quien y respeta las demás secciones. Ven las cosas comunes de forma global pero cada quien en su sección.</p>

## Apéndice N

### RESPUESTAS DE LA SUPERVISORA DE ZONA ESCUELA TRES

#### PREGUNTAS 1-5

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en esta 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 (a) como un líder educativo? ¿Por qué si o por qué no? ¿Qué es para Usted un líder educativo	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela? En su opinión ¿cuáles son las características que debería de tener él o ella?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo? ¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple el Director (a) con sus responsabilidades? ¿Es efectivo (a)?.
<p>A la gestión el 50% y a la Supervisión el 50%. Su prioridad es lo pedagógico en las escuelas (en teoría). Realmente la gestión consume todo tipo de recursos: humanos, materiales, financieros. No está de acuerdo. Puede flexibilizar su tiempo para dedicarlo a la gestión y entrar a las escuelas. Su prioridad en este mes es que la gestión esté más relajada. La gestión es: información, solicitud de apoyo, reportes administrativos a la SEP y apoyo con recursos donde se requiera (por ejemplo en la Delegación). Ella fue directora de Primaria.</p>	<p>Sí es líder educativo. Conduce y orienta las estrategias educativas de su escuela. Un líder educativo es la persona responsable (no sólo carismática). En el ámbito educativo, ser líder implica bastante responsabilidad. Es el responsable de la educación y se proyecta a la comunidad. El Es líder educativo responsable de la educación y se proyecta la comunidad. Carga todo el peso educativo, resuelve todo el recurso financiero y administrativo que consume mucho tiempo a las escuelas. “Yo vengo de ahí y sé de lo que se trata...fui Directora de una escuela” “Me pongo en su lugar”.</p>	<p>Es responsable, humano, tiene actitud (positiva) y paciencia. Debería tener más autonomía en la capacidad de decisión, pero algunos aspectos son “intocables” (y no los decide él).</p>	<p>La demanda de matrícula. Si se ampliara discrecionalmente la matrícula, el director se desgastaría menos.  “Es fácil ponerme de acuerdo con él”.</p>	<p>El diálogo, los acuerdos, los Consejos Técnicos y el trabajo en equipo. Cumple organizando su trabajo con el equipo de dirección. Sí es efectivo. Están al tanto de qué se tiene que entregar, pregunta y nos llama por teléfono.</p>

## PREGUNTAS 6-10

<p><b>6. ¿Involucra el Director (a) a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?</b></p>	<p><b>7. ¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?</b></p>	<p><b>8. ¿Cuáles son los factores que facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela? En su opinión ¿cree que él o ella se siente satisfecho (a) con su trabajo?</b></p>	<p><b>9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?</b></p>	<p><b>10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a) con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿ En su opinión, con quién trabaja mejor? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?</b></p>
<p>“No lo sé”. “Intuyo que es el equipo de dirección su apoyo técnico” Intuyo que involucra a su gente. Si creo que le funcione a la escuela y al director.</p>	<p>Sí contribuye a resultados. Marca las orientaciones de actuación. Sí puede contribuir más, siempre que esté atento a las evaluaciones externas (Olimpiada del Conocimiento, Prueba Enlace). Le sorprendieron los resultados de todas las escuelas del D. F. La Escuela 3 ayudaría a subir los promedios. El director debe estar atento a esas evaluaciones.</p>	<p>La buena organización, la corrección de lo que no funciona bien. Está muy atento a los grupos de trabajo (alumnos y maestras). Lo sabe porque cuando ella pide datos o estadísticas, tiene la información a la mano. Sí se siente satisfecho con su trabajo porque lo ve relajado y puede comentar con facilidad y ve disposición.</p>	<p>Da apertura para algunas propuestas que le hacen de la Zona Escolar. Le importa la capacitación. Más que mejorar, “puede continuar por ese camino”.</p>	<p>Con alumnos: cree que lo tenga pero no le consta. Sabe que algunos le hablan por su nombre y conoce sus necesidades. Como apreciación, piensa que tiene contacto cercano en general. Con maestros: conoce a todos también personalmente. Tiene buena relación con su plantilla de maestros. Padres de familia: tiene reuniones o actividades extraescolares. Es una constante de trabajo de la escuela. Otros miembros: con autoridades, trabajadores, cuidadores etc. En su opinión trabaja mejor con maestros y sí son efectivos esos contactos. Toma en cuenta lo que sugiere la SEP. Lo valora, lo trabaja y lo aplica en la parte operativa. Ella tiene evidencia de ello.</p>