



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY.**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU RELACION CON
LA EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

TESIS

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Alba Eduwigis Lucero Munguia

Asesora:

Maestra María Ballesteros.

Nogales, Sonora, México

12 de Noviembre de 2007.

Perfil Del Director De La Escuela Y Su Relación Con La Efectividad Institucional

por

Alba Eduwigis Lucero Munguia

Aprobado por los Sinodales:

Nombre del Sinodal 1

Nombre del Sinodal 2

Nombre del Sinodal 3

Fecha del examen de grado

Dedico con mucho amor esta tesis a:

Dios: porque después de tantas adversidades lo logré.

Rubén: Por tu apoyo en todo momento, por tu paciencia y comprensión cuando no podíamos compartir muchas cosas por estar ocupada y sobre todo por tu gran amor.

José Rubén: Porque me inspiras a hacer cosas, a trabajar mas aunque por tu edad no lo comprendas y porque quiero ser un ejemplo para ti. Te quiero peque.

Mi Mamá: Por esa largas horas de ayuda con José Rubén, si no me hubieras ayudado hubiera sido el doble de difícil para mi. Gracias porque en todo momento me has apoyado y siempre has confiado en mi.

Mi Papa: Tu partida fue en un momento lleno de contradicciones en mi corazón ya que coincidió con el nacimiento de mi hijo, recuerdo que siempre me apoyaste y me motivaste, una vez me dijiste que siempre iba a poder hacer todo lo que me propusiera. Lo conseguí. Te extraño y te quiero mucho.

Agradezco toda la ayuda brindada a:

Mi asesora: María Ballesteros, gracias por todo tu apoyo, fuiste muy paciente y amable conmigo, gracias a ti aprendí muchas cosas.

Mis maestros: Por su ayuda y oportunidad de aprender de ellos.

Mis Sinodales: Por su tiempo y esmero en revisar todos los detalles de esta tesis.

Las personas de las diferentes instituciones educativas que colaboraron en este proyecto de investigación.

Mis compañeros de trabajo: porque de alguna u otra manera he aprendido de ellos.

Maestro Marco A. Cervantes: por su ayuda, paciencia y enseñanza.

Perfil Del Director De La Escuela Y Su Relación Con La Efectividad Institucional

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo saber si existe o no un perfil entre los directores de escuela, en caso de que sí exista conocer cuál es y analizar si este tiene relación alguna con la efectividad institucional. Se realizó una investigación de campo en tres escuelas secundarias públicas de la Ciudad de Nogales, Sonora las cuales cuentan con características similares tanto de población como de infraestructura y de personal que forma la planta docente y administrativa. Dicho proyecto se realizó mediante la aplicación de varios instrumentos de investigación. Las herramientas utilizadas fueron entrevistas y cuestionarios, los cuales se aplicaron a directores, supervisores, maestros, alumnos y padres de familia. Después de haber obtenido los datos se procedió a analizarlos y a compararlos entre las diferentes instituciones educativas. Una vez que se obtuvieron los resultados se determinó que no existe un perfil común del director, ya que sus personalidades son completamente distintas, así como su desempeño laboral, en cual en algunos casos dista mucho de la teoría consultada. Respecto de la efectividad institucional se encontró que ésta depende del desempeño de cada director, entre mejor sea su preparación profesional y la forma de guiar a sus colaboradores los resultados de la escuela son mejores.

Índice

Capítulo 1: Antecedentes.....	1
Capítulo 2: Marco Teórico.....	4
Dirección y liderazgo.....	5
Concepto de dirección.....	5
Concepto de liderazgo.....	5
Diferencia entre dirección y liderazgo.....	6
Directivos versus líderes.....	7
Características del líder.....	7
Categorías de liderazgo.....	8
Liderazgo dentro de las instituciones educativas.....	10
El director de una institución educativa como líder.....	11
Los retos del líder educativo.....	13
El líder educativo como evaluador	14
Evaluación de alumnos.....	15
Evaluación al personal docente.....	16
Evaluación de programas	18
La relación del líder educativo con la comunidad escolar	19
Alumnos.....	20
Profesores.....	20
Padres de familia.....	22
Capítulo 3: Metodología	25
Desarrollo de la investigación	25
Descripción del método de investigación utilizado.....	26
Capítulo 4: Presentación de Resultados	28
Escuela Secundaria Nogales 1.....	29
Director.....	29
Subdirector.....	33
Supervisor.....	35
Maestros.....	36
Padres de familia.....	39
Alumnos.....	41
Escuela Secundaria Nogales 2.....	44
Director	44

Subdirector	46
Supervisor.....	47
Maestros.....	48
Padres de Familia.....	50
Alumnos.....	53
Escuela Secundaria Nogales 3.....	54
Director	54
Subdirector	56
Maestros.....	57
Padres de Familia	59
Alumnos.....	61
Capítulo 5: Análisis de Resultados	63
Escuela Secundaria Nogales 1.....	64
Escuela Secundaria Nogales 2.....	66
Escuela Secundaria Nogales 3.....	68
Diferencias y coincidencias entre escuelas	70
Capítulo 6: Conclusiones.....	72
Limitaciones y recomendaciones	78
Referencias.....	80
Anexos.....	82
Anexo A.....	82
Anexo B.....	83
Anexo C.....	84
Anexo D.....	85
Anexo E.....	86
Anexo F.....	111
Anexo G.....	132
Anexo H.....	148
Anexo I.....	149
Anexo J.....	150

Capítulo 1

Antecedentes

Actualmente la educación en México atraviesa por una situación muy crítica, se obtienen los últimos lugares a nivel internacional en el aprovechamiento de los estudiantes de nivel básico, esto según los resultados difundidos por el Organismo para la Cooperación y el Desarrollo Económico en el mes de noviembre de 2007; esta es una situación que debe preocupar y ocupar a todas las personas que tienen relación con el ámbito de la educación.

Relativo a esta problemática social y como resultado de esta situación la Escuela de Graduados en Educación, a través de la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey asignó para proyecto de titulación de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas una investigación sobre el perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional. El proceso de investigación se inició con la revisión de la literatura que serviría de base para el proyecto, después se revisaron los instrumentos proporcionados por parte de la Escuela de Graduados en Educación, los cuales consistieron en una entrevista para el director, un cuestionario que se debía aplicar al supervisor, al subdirector y a los maestros; así mismo había que llevar a cabo dos grupos de enfoque: uno para padres de familia y otro para alumnos, en los cuales se debía responder un cuestionario, dichos instrumentos debían desarrollarse en tres escuelas del mismo nivel educativo. (Anexos A, B, C y D)

Esta investigación resulta de gran importancia ya que como se mencionó con anterioridad la educación en nuestro País está pasando por una etapa difícil y es necesario buscar alternativas de solución que permitan mejorar la calidad académica de los jóvenes para que así su desempeño mejore.

Una vez que se obtengan los resultados de la investigación, se conozca el perfil de cada uno de los directores de escuela y se analice si existe un perfil común entre ellos se deberá ver en cada caso la relación con la efectividad institucional de su escuela, será conveniente analizar dichos resultados para buscar estrategias de mejora entre aquellas que hasta el momento no han obtenido resultados efectivos de sus alumnos.

Para poder llevar a cabo esta investigación se señaló como planteamiento del problema la siguiente interrogante: ¿Existe un perfil común entre los directores de escuela y cuál es su relación con la efectividad institucional?, para responder a este cuestionamiento se creó un objetivos específico a saber: Determinar mediante la aplicación de varios instrumentos de investigación a los miembros de la comunidad educativa de tres escuelas diferentes pero del mismo nivel educativo si existe o no un perfil común entre los directores de escuela y ver si sus características personales influyen en la efectividad institucional. Los objetivos específicos son: conocer las diferencias y coincidencias entre los directores y cómo es su desempeño según su supervisor, la relación existente entre director – alumnos, director- maestros y director- padre de familia, así como también conocer si existe relación con la efectividad institucional.

Como ya se mencionó la investigación se desarrolló mediante la aplicación de una serie de entrevistas y encuestas a un grupo determinado de personas que forman la comunidad educativa de cada una de las escuelas estudiadas. La estructura de las preguntas en ocasiones concedía la facilidad de que fueran respondidas de una manera diferente a la esperada ya que la pregunta no les quedaba claro si era una pregunta directa para el que respondía o se refería a la persona del director.

El proyecto de investigación tuvo como limitaciones el hecho de la falta de disponibilidad de algunas personas claves en el desarrollo del proceso investigativo ya que no existió mucha disponibilidad por parte de ellos para colaborar con el proyecto; tanto el proyecto de investigación como las personas involucradas estuvieron delimitados, el primero se debía desarrollar en tres escuelas del mismo nivel educativo y con características similares y las segundas sólo debía ser un número determinado de participantes, mismo que en ocasiones ni siquiera llegó al mínimo de participantes proyectados.

El resultado que arroje esta investigación servirá para saber en primer lugar si existe o no un perfil común en los directores de escuela, e independientemente de esto ver a cada director en particular y analizar cómo es su desempeño en relación con la efectividad institucional.

Capítulo 2

Marco Teórico

El liderazgo es un tema muy socorrido desde hace tiempo; fue en los años cuarentas y cincuentas que se inició con los estudios acerca de este término. Hoy en día, no se puede concebir una organización de cualquier tipo sin una mente que la dirija.

Las instituciones educativas no pueden ser la excepción, para ello se cuenta con la figura del director del centro escolar; hoy en día no es suficiente ser sólo el director, sino que además se necesita el reconocimiento de líder por parte de sus colaboradores.

Existen contradicciones entre varios autores acerca de qué situaciones deben ocurrir o qué características debe tener una persona para ser reconocida como líder.

Muchos han sido los autores que han hablado acerca del liderazgo; algunos mencionan que el hecho de ser líder, es algo que ya se trae, algo innato, que es algo intrínseco de cada individuo y que son rasgos de la personalidad de cada quien (De Vicente 2001, p. 36); otros señalan que, dependiendo de quién se rodee se hace líder (Boyett, 1999) y, por último, hay quienes han anotado que son características aprendidas en base a las experiencias propias que hacen que una persona sea considerada por otra u otras como líder.

Resulta una tarea casi imposible el hecho de hacer coincidir las diferentes corrientes acerca del origen y características de los líderes.

Se señala (De Vicente, 2001) que existen diversos tipos de liderazgo, mismos que más adelante se mencionarán y se estudiarán y así, se podrá analizar al líder que debe haber dentro de una institución educativa y cuáles deben ser las características personales que lo distinguan del resto y lo pongan al frente de un centro escolar.

Las funciones de los líderes son variadas pero todas ellas llevan al mismo fin: el éxito y la excelencia de su organización.

Dirección y Liderazgo

Dentro de una institución educativa es fácil confundir liderazgo con dirección, ya que es una sola persona, el director de la escuela, quien, en la mayoría de los casos desempeña ambas funciones, la de líder y la de director; esto hace que algunos miembros de la comunidad educativa, en ocasiones, sientan que estos conceptos están fusionados o que significan lo mismo. Para aclarar estas dudas se analizarán por separado ambos conceptos.

Concepto de Dirección.

Dirección se puede definir según Munch (2007, p. 51) “como la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa”.

Concepto de Liderazgo.

Uno de los conceptos de liderazgo que existe es el que De Vicente (2001 p. 36)

retoma de Bryman en su obra y en el cual se señala que el liderazgo:

Es un proceso mediante el que se ejerce influencia con el fin de alcanzar determinados propósitos. En concreto, un proceso de influencia que se ejerce sobre otros para conjuntamente alcanzar propósitos acordados para la organización. De cualquier manera, proceso, influencia y propósito parecen ser características esenciales del liderazgo, por cuanto aparecen en la mayor parte de las definiciones y descripciones del vocablo.

Diferencia entre Dirección y Liderazgo.

Podemos decir que liderazgo es la influencia en el comportamiento de personas o grupos, para alcanzar objetivos. Aquellos jefes ubicados en la jerarquía del mando organizacional tienen capacidad efectiva para intervenir en la conducta de sus subordinados, en cuanto pueden ordenar acciones en función del logro de los objetivos. En razón de lo anterior, (Linch 1999), afirma “que los administradores son líderes por derecho de posición organizacional o de autoridad; sólo es verdad, si los subordinados reconocen al administrador como líder y cooperan con él; en caso contrario, la afirmación es incorrecta”, es decir un administrador es líder siempre y cuando sus seguidores lo reconozcan, si no lo hacen no puede ser considerado como líder.

En consecuencia, en un sentido estrecho y formal, se sigue que los administradores se ajustan a la idea de liderazgo. Sin embargo, la idea es incompleta y engañosa, porque son los seguidores y subordinados los que determinan efectivamente si alguien es líder o no (Boyett, 1999), lo cual es esencial para la comprensión del liderazgo.

Directivos versus Líderes

A continuación se señalan las características que según Boyett y Boyett (1999), identifican a los directivos de los líderes:

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Confían en el control	Confían en la confianza
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos.
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan cómo y dónde	Preguntan qué y por qué
Aceptan el statu quo	Desafían al statu quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Buscan la previsibilidad y el orden	Buscan el cambio
Evitan riesgos	Toman riesgos
Motivan a la gente a ajustarse a las normas	Incitan a la gente a cambiar
Utilizan la influencia de posición-a-posición (superior a subordinado)	Utilizan la influencia de persona a persona.
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a otros para que le sigan
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones políticas y procedimientos	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimiento.
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar

Cuadro 1.1 Diferencias entre Director y Líder, por Boyett (1999).

Característica del Líder.

Según Warren Bennis citado por Boyett y Boyett (1999) el Líder debe tener los siguientes ingredientes:

- Visión
- Pasión
- Integridad
- Confianza
- Curiosidad
- Osadía

Aunado a lo anterior se señala que un líder debe ser asertivo, ya que dentro de las características de una persona asertiva, encontramos, entre otras, que sabe elogiar y reconocer el trabajo de los demás (Elizondo, 2000); esto permite el acercamiento del líder educativo con las personas que forman la comunidad escolar.

En contradicción a lo antes expuesto, Boyett (1999), señala que si se quiere entender el liderazgo, no se debe fijar tanto en las características o rasgos de la personalidad sino que la cuestión de liderazgo tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está, que con quién es.

Categorías de Liderazgo.

Se han agrupado los conceptos de liderazgo en seis categorías, dentro de dichas categorías ocupan un lugar, el cual De Vicente (2001) les asignó dependió de la trascendencia que cada uno de ellos le concede los conceptos de proceso, propósito e influencia (De Vicente 2001, p.37). A continuación se presentan dichas categorías en orden de importancia:

- **El liderazgo instructivo.** La atención del líder se centra en las conductas que los profesores siguen durante las acciones que afectan al aprendizaje de sus alumnos. El líder es considerado el responsable académico del aprendizaje de los estudiantes.
- **El liderazgo transformacional.** Incluye los conceptos de liderazgo “carismático”, “visionario” o “cultural”, es un proceso en el que los líderes y los seguidores se elevan a niveles más altos de moralidad.
- **El liderazgo moral.** Es un término que incluye los conceptos “normativo”, “político/democrático” y “simbólico” y pone como centro del liderazgo y de la práctica administrativa en el mundo de los valores.
- **El liderazgo participativo.** También llamado “de grupo” y “compartido”, asume como cualidad central la toma de decisiones del grupo, y la influencia sobre los afectados se basa en el conocimiento experto, el derecho democrático a elegir y el papel crítico en la realización de decisiones.
- **El liderazgo administrativo o gerencial.** Este subsume el “organizativo” y el “transaccional”, pone su énfasis en las funciones, tareas y conductas de los líderes, de cuya realización depende la facilitación del trabajo de los miembros de la comunidad.
- **El liderazgo contingente.** Incluye los “estilos” de liderazgo y los procesos de “resolución de problemas” de los líderes (visiones del liderazgo como oficio y reflexiva).

Liderazgo dentro de las Instituciones Educativas.

Después de haber analizado las diferencias entre lo que es liderazgo y lo que es dirección y sus características, cabe destacar la importancia de tener líderes y no sólo directores dentro de los centros escolares.

Dentro de las diferentes categorías de liderazgo que señalamos con anterioridad, encontramos que el liderazgo instructivo, por lo que su definición señala, es el tipo de liderazgo que sería muy útil dentro de los centros escolares, lo antes dicho encuentra su fundamento en lo que Bolívar (1997) menciona:

Desde las "escuelas eficaces" el liderazgo se sitúa como un elemento decisivo en la eficacia y calidad de este tipo de centros. El ejercicio del liderazgo se centra: (a) como un *liderazgo instructivo* capaz de apoyar a los profesores en los recursos metodológicos de una enseñanza efectiva, al tiempo que centrar las tareas en el currículum, supervisarlas y dinamizar el trabajo conjunto del profesorado. Este liderazgo instructivo debía tener una fuerte preparación pedagógica para poder ejercer de mediador entre lo que la investigación didáctica ha mostrado como eficaz y su aplicación en el aula por el profesorado. (b) Por otro, dependiente de una comprensión de los centros escolares como organizaciones con una cultura propia, pero también derivado de este movimiento de reforma en la medida en que los centros escolares eficaces se caracterizan por tener una identidad, cultura o misión diferenciada, el líder posee una "*visión*" clara de los fines del centro, que logran articular y compartir por los demás miembros de la comunidad educativa, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión. En las propuestas de mejora efectiva de la escuela articular una visión compartida es una de las funciones del trabajo de los líderes.

Lo dicho anteriormente por Bolívar (1997), muestra lo que un liderazgo instructivo puede hacer en una institución educativa y con ello lograr la excelencia dentro de la misma.

El director de una institución educativa como Líder.

Actualmente, dentro de las instituciones educativas se reclama más liderazgo, el cual no necesariamente debe provenir del director; “no hay razón fundada para suponer que el cargo formal imprima el carácter de líder, superhéroe, elite o similar” (De Vicente , 2001); ahora, dentro de las escuelas existe la posibilidad de que otras personas ejerzan liderazgo, cargo que muy pocos toman, porque hasta hace poco el único que podía tener iniciativa era el propio director por el hecho de que “a le habían dado el puesto”.

Es muy importante, sin dejar de lado la opción de que cualquier miembro de la comunidad educativa tenga actitudes de líder, que el director, más que nadie lo sea también.

Como lo señala Senge (2006), “los líderes deben tomar conciencia de sí mismos, deben estar al tanto de la gran influencia que provocan sobre las personas que los rodean”. De ahí la importancia que tiene el hecho de que en los centros educativos la actuación del director es objeto de observación y críticas.

Por otra parte, es importante la evaluación al director ya que “el evaluador institucional puede encontrar información valiosa sobre el rumbo de la institución y la manera en que ésta está siendo dirigida” como lo afirma Valenzuela (2006, p.159). Existen tres tipos de instrumentos que permiten conocer o medir las habilidades del director, el primero mide las habilidades orientadas a la realización de la tarea, el

segundo mide las habilidades orientadas a la persona del trabajador y el último mide las habilidades orientadas a la persona del director. Valenzuela (2006).

En un sentido opuesto de lo señalado por Boyet, (1999) De Vicente (2001) menciona otras características personales que los líderes deben de tener, como por ejemplo, el hecho de que dentro de una organización de aprendizaje:

la persona que tiene el liderazgo debe estar cobijado por otros atributos, entre ellos se destacan el hecho de tener carácter (para que sean éticos, abiertos y confiados), deben tener visión (también que sean originales, independientes y anticonvencionales en el mensaje), su conducta debe ser la mejor y no puede faltar la confianza.

Haciendo eco en lo que (De Vicente, 2001) señala, (Lorenzo, 1997), también hace una serie de observaciones basándose en otros autores; señala que el liderazgo de la dirección implica que:

- Se hable de liderazgo y no de líder.
- El liderazgo es la función clave de toda la dinámica de la organización, estratégica y procedimental, transmisora de inputs, condicionadora y potenciadora de ritmos, con enorme caudal informativo, en contacto directo con el ambiente, etc.
- Es una tarea compartida que se lleva a cabo de forma colegiada y colaborativa, de manera que no solo participa en el liderazgo el director, sino el equipo directivo, difuminándose por el ecosistema a través de los coordinadores, tutores, etc.

- Este reside en el grupo. "El liderazgo puede surgir de cualquiera; no es una cualidad que provenga de un despacho o una persona" (Foster, 1986). "para distribuir el liderazgo de forma amplia por toda la organización escolar" (Leithwood, 1994, 32).
- Es situacional, contingente y se instala en la cultura del centro, reconstruyéndola en torno a valores como la participación, la democracia y la colaboración.
- Se integra en procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación de significados de acontecimientos de la vida del centro, y de capacitación de los profesores mediante la reflexión, para liberarse de sus dependencias de la organización (J. Smyth, 1994).
- En el ejercicio de esta función influyen factores como la exactitud en la percepción de papeles y situaciones, la formación o talentos personales, la comprensión de las tareas y las expectativas de los colegas.

Los retos del LíderEducativo.

Ser un líder no es fácil, y como es sabido el puesto de director escolar no es un puesto que tenga mucha demanda; es decir, no todos los maestros quieren ser directores, ya que es una tarea muy complicada, y llevarla a cabo con éxito, implica que se den una serie de factores, mismos que cualquier director aspira a que se cumplan; De Vicente (2001, p. 131), menciona que son tres las cosas a las que un director aspira: "a auto expresarse, a crear valores en equipo, esto es, a producir fenómenos que se justifiquen

mediante su misma existencia, y a reflejarse de manera indirecta, oblicua, como si fuera un espejo”.

De lo anterior se desprende que el Líder Educativo tiene como reto (Lorenzo, 1997):

- Construir una visión y/o misión compartida y clara del centro educativo y del modelo de educación que se va a implantar (Liderazgo visionario).
- Gestionar eficazmente la instrucción, implicarse en el diseño y desarrollo del currículum del centro, cuidando las variables organizativas potenciadoras o inhibidoras del trabajo del aula.
- Promover un clima positivo que facilite el aprendizaje, potenciando la comunicación de forma ordenada, estable y con grandes expectativas en relación con profesores y alumnos.

También se puede mencionar, como otro reto del director, el hecho de promover entre la comunidad educativa la cultura de la colaboración para estimular las innovaciones mediante el avance de actitudes, dominio de métodos y climas de indagación y profundización en el saber formativo.

El Líder Educativo como Evaluador

En la administración de una institución escolar, la evaluación juega un papel medular; el director de una escuela debe realizar una evaluación educativa, es decir,

debe evaluar todo lo relacionado con su organización, desde alumnos, maestros y planes de estudio, entre otras cosas.

La evaluación educativa se puede definir como “un proceso y a la vez como un producto, cuya aplicación nos permite estimar el grado en que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado” (Valenzuela 2006).

En la obra de De Vicente (2001), se indica que el director, dentro de un centro escolar lleva a cabo varias funciones, entre ellas, la de evaluar, ya que si el director no sabe qué ocurre en su centro, cualquier proyecto de innovación quedaría sin llevarse a cabo.

Al asumir el director el papel de evaluador, no puede dejar de tomar en cuenta, para efectos de valoración, al proyecto curricular; debe además presentar alternativas y acciones de mejora-rectificación; debe evaluar al profesorado y su eficacia docente e implicar a los participantes en la idea de construir la mejor organización posible. Por tal motivo, el director, como evaluador, tiene que aplicar una serie de instrumentos y realizar estudios que le permitan ejecutar evaluaciones de manera objetiva para conocer los resultados reales de su centro escolar; para ello, debe evaluar a alumnos, profesores, programas y escuelas y así obtener la mejora en el centro escolar.

Evaluación de Alumnos

Una de las razones de ser de las escuelas según González (2006) “es la formación de personas que adquieran conocimientos, habilidades y valores para ejercer un trabajo y vivir una vida mejor”; entonces, la evaluación de aquello que los alumnos están aprendiendo es una forma de evaluar el grado en que las escuelas cumplen con su misión.

De lo anterior se desprende la importancia que tiene la evaluación a los alumnos y para que ésta se lleve a cabo con éxito, la responsabilidad de dirigir, promover y analizar el proceso de evaluación recae en la figura del director, ya que como líder debe comandar el proceso de enseñanza - aprendizaje, analizar resultados y publicitar logros de sus alumnos.

Después de realizar las evaluaciones correspondientes a los alumnos (De Vicente 2001), y obtener resultados, “el director puede pedir explicaciones a los profesores y, en su defecto, exigir responsabilidades del trabajo realizado por los grupos que cada uno de aquéllos tienen encomendados”, al hacer partícipes a sus maestros de los resultados, los involucra en la búsqueda de soluciones; esto es ser un director eficaz.

Evaluación al personal docente

Cuando se habla de evaluación docente, la idea es evaluar el desempeño del profesor, es decir, lo que el docente hace en el trabajo y no la competencia del profesor que es (González 2006) “el conjunto de conocimientos, habilidades y otros valores específicos que un profesor posee para desempeñar correctamente su trabajo”.

Para asegurarse de que las cosas marchan bien, el director debe supervisar el correcto desempeño de las funciones de sus profesores; para ello debe realizar una evaluación del profesorado y además, dar seguimiento a las actividades que éstos realizan frente a grupo. De Vicente 2001, señala que “el tipo de evaluación al alcance del director es aquella que oscila entre la técnica, basada en los resultados, y la procesual”, es muy importante que para que el proceso de evaluación tenga éxito y sea eficaz, el director debe de contar con un currículo y con la formación adecuada que le permita llevar a cabo un proceso de evaluación.

Además de lo anterior debemos señalar que la eficacia de una institución educativa depende del liderazgo del director, el cual debe ser fuerte y decidido, de lo contrario puede no conseguirse el éxito del centro educativo.

Existen varias modalidades para evaluar el desempeño de los profesores en una institución educativa; las que destacan son (González 2006):

- Autoevaluación de los profesores.
- Observación en el salón de clases
- Entrevistas a profesores.
- Desempeño académico de los alumnos.
- Portafolios.
- Encuestas de opinión a los alumnos.

Después de realizar la evaluación al profesorado, en cualquiera de sus modalidades y una vez que se han obtenido los resultados, el director debe como lo menciona De Vicente (2001) de establecer una retroalimentación individualizado al personal del centro que ha sido evaluado; esto servirá para que se corrijan las deficiencias y se busque la mejora del profesor.

Evaluación de programas

El programa o currículum de un centro escolar puede definirse como (González 2006), “un documento en el que se perfila el plan para el aprendizaje o bien, como la vivencia misma del proceso educativo”.

Como lo menciona De Vicente (2001), se pueden valorar el programa escolar, la currícula y los cursos específicos, en relación de hasta qué punto satisfacen las normas o niveles de los alumnos y de los propios profesores.

La evaluación institucional se enfoca en atender cuatro cuestiones fundamentales a saber (González 2006):

- **El valor intrínseco del currículum.** Esta cuestión se enfoca en determinar qué tanto el currículo incorpora lo mejor de la disciplina.
- **El valor instrumental.** Si el fin de un proceso educativo está supeditado al fin de una persona, el currículum puede considerarse mas como un

medio que como un fin, especialmente al referirse a los propósitos que la persona tiene para estudiarlo.

- **El valor comparativo.** Cuando un currículo es sustituido por otro, una primera pregunta que de inmediato viene a la mente es ¿Realmente es mejor esta nueva versión que la anterior?
- **La calidad de implementación.** No siempre el currículo con el que se trabaja en la realidad, coincide con el currículo que se pensó como el ideal. La determinación de qué tanto la planeación coincide con la realización es otro factor importante en la evaluación curricular.

No hay que olvidar cuál es la esencia de una institución educativa y por lo mismo es muy importante que se evalúe la forma en la que el currículo fue diseñado y realizado, así como también la forma en la que contribuye a la misión institucional.

La relación del Líder Educativo con la comunidad escolar

El director de una organización de aprendizaje, de cualquier nivel, debe ser muy cuidadoso en cuanto al trato con las demás personas que integran la comunidad educativa; además de esa característica debe tener otras, como por ejemplo, humildad, ser respetuoso y tener la habilidad de hacer ver a sus colaboradores sus errores sin lastimarlos, pero sobre todo, en ningún momento pensar que tiene el poder absoluto dentro de la institución educativa; respecto de este punto De Vicente 2001, señala que “el director no tiene que ser alguien que camine sobre las aguas o que lo sepa todo, sino

alguien que quiera trabajar con los profesores”, además, menciona que “el director que se toma el tiempo para dar palmaditas en la espalda a un profesor, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado es el líder más efectivo”.

Un director debe tener claro que su trabajo se debe a su comunidad educativa y que necesita de ella para lograr el éxito de su institución; para ello analizaremos la relación que existe entre el director y la comunidad escolar.

Relación del director con alumnos

La relación que puede existir entre los alumnos y el director es de varios tipos; por una lado debe existir la relación académica, la cual se da con la supervisión frecuente del progreso de los estudiantes, tarea que el director de una institución educativa debe tener muy en cuenta ya que los resultados que los alumnos arrojan son el reflejo de una buena administración y de un buen liderazgo educativo. Los resultados de las evaluaciones de los estudiantes se utilizan para mejorar el rendimiento de los alumnos y el programa académico, tarea que es competencia del director. Por otra parte, no se debe dejar de lado la relación afectiva, es decir, el director debe promover que exista una relación de confianza y de respeto entre el estudiante y él; incluso, se puede llegar a conseguir el cariño de los estudiantes, y así ambos sacar provecho de esa relación para obtener un mejor resultado en el desempeño académico de sus alumnos.

Relación del director con Profesores

El director es el líder educativo que establece la enseñanza y el aprendizaje como prioridad en la escuela. El director dirige la eficiencia del programa académico y amplía el liderazgo educativo de los docentes en el aula. El director se convierte en un líder de líderes y no en un líder de seguidores; esto quiere decir que la relación director-maestro va más allá de jefe - subordinado ya que es deber del director es crear líderes entre sus maestros.

La tarea directiva, señala De Vicente (2001), centrada en la investigación para la toma de decisiones innovadoras “se caracteriza por asumir como base de la actuación la incertidumbre, la superación permanente, el proceso de creación del saber y la actualización permanente de la tarea educativa”.

Drummond y McLaughlin 1994, (citado en De Vicente 2001) señalan que dentro del trabajo indagador existen cuatro dimensiones de trabajo que, al director como líder, le compete hacerlas llegar a sus profesores; éstas son:

- Trabajar con el profesorado los fundamentos del proceso enseñanza-aprendizaje.
- El contexto, ecosistema social próximo y su entorno personal: miedos y esperanza.
- El proceso, autocontrol y conocimiento de la vida docente asumiendo críticamente el pasado:
 - Sentido de comunidad en el marco del claustro.

- Relaciones emocionales con colegas, estudiantes, supervisor, asesor...
- Principios de procedimiento :
 - Autodominio personal
 - Dominio global de la experiencia profesional y docente.
 - Integración del aprendizaje personal y de equipo (docente-discente)
 - Desarrollo de sí mismo y auto concepto profesional.
 - Sentido equilibrado de conjunto de éxitos alcanzados, “logrando el máximo aprovechamiento del presente y la mejor esperanza ante el futuro”.

Como se desprende de lo anterior, la dirección debe promover la cultura de la colaboración para estimular las innovaciones mediante el avance de actitudes, dominio de métodos y climas de indagación y profundización en el saber informativo (De Vicente 2001).

Relación del director con Padres de Familia

De Vicente (2001) señala que:

Los padres de familia, como miembros de la comunidad educativa, entienden y apoyan la misión de la escuela. Son valorados y juegan un papel importante en la educación de sus hijos. Existe una verdadera cooperación entre la escuela y el hogar. La prioridad es desarrollar la comunicación y la confianza entre todas las partes interesadas. La escuela desarrolla actividades eficaces para llegar a los padres y fomenta una

cooperación entre los padres y el sistema escolar. Tanto los docentes como el director deben de estar en contacto permanente con los padres sobre el progreso académico de los estudiantes.

Así mismo, la escuela, dirigida por el director debe de promover las actividades culturales y extraescolares para evitar el ocio entre los estudiantes.

Por otra parte se anota que existen cuatro valores que De Vicente (2001) señala y que se deben de fomentar para crear o reconstruir la calidad en el centro educativo. Éstas son:

- i. El valor de los resultados y la eficacia (no el despilfarro).
- ii. El valor de la orientación de toda la actividad del centro educativo dirigida al alumnado.
- iii. El valor de la satisfacción del personal, tanto del ciudadano como usuario del servicio, como del personal docente y no docente del centro
- iv. El valor del trabajo bien hecho y profesional como elemento motivador.

Para concluir este capítulo se señala que los estudios e investigaciones realizados acerca del liderazgo han arrojado conclusiones diversas y contradictorias. Algunos autores señalan ciertas características que los líderes deben de tener, otros no, pero en donde sí coinciden, es en el hecho de la importancia de que cualquier

organización debe estar comandada por una persona que sea capaz de llevar al éxito a su empresa.

En lo referente a los centros escolares no basta con ser la cabeza administrativa, sino que debe, además, contar con ciertos atributos que le permitan acercarse a sus colaboradores, a sus alumnos y a los padres de familia.

Un centro escolar tiene asegurado su éxito si su director tiene la capacidad de dirigir a su comunidad educativa hacia el camino de la excelencia.

Para que un director pueda lograr éxito de su institución educativa, necesita ayuda, ya que tratar de hacerlo solo es imposible; para ello debe acudir a las personas que integran la comunidad educativa, de lo contrario será difícil conseguirlo.

Las funciones de un director son muchas, entre ellas se señalan las de evaluador (De Vicente 2001, p.179) y formador, ya que sin estas actividades es imposible lograr las metas propuestas tanto con su personal como con sus alumnos.

Hasta ahora hemos analizado lo que es un líder, sus características, sus diferencias con un administrador, así como también la relación que existe entre un líder educativo y las personas que integran la comunidad educativa. En el siguiente capítulo vamos a estudiar y analizar las características en las que coinciden y difieren tres directores del mismo número de escuelas secundarias.

Capítulo 3

Metodología

En este capítulo se describe cómo fue el proceso mediante el cual se llevó a cabo el desarrollo del proyecto de investigación sobre el perfil de los directores.

Se explica cómo se originó el proyecto de investigación asignado; también se describen las instituciones educativas en las cuáles se realizó la investigación y cuál fue el procedimiento para llevar a cabo el estudio y por último se anota el proceso de colecta de datos que arrojaron los instrumentos de investigación aplicados.

Desarrollo de la investigación

Para poder llevar a cabo el estudio requerido, fue necesario seleccionar a tres escuelas. Las instituciones seleccionadas fueron tres escuelas secundarias públicas. Una vez elegidas se procedió a contactar al director de las mismas. Previa cita, se llevaron a cabo las visitas a las escuelas.

El primer instrumento aplicado fue la entrevista a los directores; dos directores estuvieron de acuerdo a que se les grabara, en cambio uno, no; prefirió que se anotaran las respuestas por él emitidas.

La aplicación de cuestionarios a los maestros llevó muchas visitas a las escuelas ya que no se permitía interrumpir clases y se debía “cazarlos” para pedirles que respondieran el cuestionario cuando tenían hora libre o concluían su labor. Con los

subdirectores fue más fácil, toda vez que con previa cita pudieron responder al cuestionario que les correspondía.

Respecto del supervisor, coincidió que era el mismo de dos escuelas; aquí la complicación fue que hubo necesidad de trasladarse a otra ciudad, que es en donde se encuentra ubicada la supervisión de zona; en cuanto al tercer supervisor fue imposible obtener la información solicitada ya que por sus compromisos de trabajo no pudo hacer espacio en su agenda para que se le aplicara el cuestionario.

Los grupos de enfoque de padres de familia se llevaron a cabo de manera irregular ya que en unas ocasiones asistían unos y en otras ocasiones otros, se realizaron dos sesiones ya se citaba a los padres de familia y no asistían a la reunión. Los grupos de enfoque de los alumnos se llevaron a cabo sin problemas en el mismo plantel al que asisten.

La información obtenida por parte de la comunidad educativa de cada una de las escuelas se puede ver en los anexos, así mismo el número de participantes se puede corroborar en los anexos H, I y J que se localizan en el presente trabajo.

Descripción del método de investigación utilizado

Una vez colectados los datos en un proyecto de investigación, lo que siguió fue resolver cómo se iban a transformar esos datos en información que permitieran responder a los cuestionamientos planteados en el proceso de investigación.

Se optó por el empleo del método descriptivo para la interpretación de resultados de esta investigación debido a que nuestro estudio es sobre ciencias humanas.

Para mayor claridad en este trabajo se definirá el método que se utilizará:

El Método Cualitativo.

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (González y Hernández, 2003)

Así mismo el enfoque descriptivo (o "desinteresado") que apunta sobre todo a recolectar conocimiento (es decir descripciones y explicaciones) acerca del objeto de estudio pero no desea modificarlo. La esencial es descubrir cómo están las cosas, o cómo han sido, por eso cabe decir que “El proyecto puede también incluir un acopio de opiniones y aprobaciones sobre el estado de cosas, pero no incluye planear ninguna mejora” (Meza 2005).

Para concluir se puede manifestar que la metodología desarrollada durante el proceso de investigación fue sumamente sencilla ya que los instrumentos utilizados facilitaron la obtención de información y el análisis de la misma, además las aportaciones concretas de la comunidad educativa involucrada permitieron la obtención de resultados, mismos que facilitaron llegar a una conclusión en el presente trabajo de investigación la cual se analizará en capítulos posteriores.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados de un estudio que se realizó sobre tres directores de escuelas secundarias públicas, dicho estudio se llevó a cabo con unos instrumentos proporcionados por la Directora de la Investigación la Dra. Kathryn Singh (Anexos A, B, C y D). El objetivo de esta indagación fue estudiar el perfil de los directores de escuela; para lograr este propósito se procedió a la aplicación de instrumentos de investigación, como lo son entrevistas, cuestionarios y grupos de enfoque; dichos instrumentos se aplicaron al director, al supervisor, a los maestros y de manera aleatoria a los padres de familia y alumnos.

A continuación se verán cuáles fueron esos resultados, así como si existe coincidencia o no entre los perfiles de los directores de las escuelas estudiadas.

Cabe mencionar que los nombres de las escuelas no son reales.

Escuela Secundaria Nogales 1.

La Escuela Secundaria Nogales 1 es una escuela de nueva creación; tiene apenas 4 años de haber iniciado sus labores y tan sólo una generación egresada. Es una escuela pública, que de momento se encuentra funcionando en un edificio que hace algún tiempo fue una empresa maquiladora, sus instalaciones se adecuaron para su uso como escuela secundaria, tiene alrededor de 1000 alumnos en ambos turnos y son ocho grupos de cada grado; de momento se encuentra localizada en una colonia céntrica de la ciudad la cual cuenta con todos los servicios públicos, el nivel socioeconómico de la población de esa colonia es medio bajo y bajo, cuenta servicio de transporte público y su acceso es fácil, a fines del mes de Noviembre estará concluida la construcción del plantel. Los alumnos de esta escuela son de clase media y media baja, algunos con situación económica muy lamentable, pero no por eso desisten de estudiar.

A continuación se presentan los resultados de los instrumentos aplicados a la comunidad educativa de la escuela secundaria Nogales 1.

Director.

El Director de esta institución educativa tiene 29 años de servicio como maestro, de los cuales 20 han sido de director, y en los últimos cuatro años ha estado a cargo de esta escuela; de hecho es el fundador de la misma, ya que a él le tocó iniciarla; el director cuenta con el grado de Doctor en el área de Educación.

La manera de obtener información del director fue a través de una entrevista que se le realizó. La primera pregunta que se le hizo fue cuando se le cuestionó acerca de las

funciones más importantes de su cargo; él respondió que éstas están divididas en cuatro dimensiones, que son la técnico-pedagógica, la administración financiera, la comunitaria y finalmente la gestión operativa. Dentro de la dimensión técnico pedagógica, se encarga de todo lo que está relacionado con lo que se hace dentro del aula, dentro de la administración financiera manifestó que se debe tener un control muy riguroso sobre control escolar; implica boletas, exámenes y exámenes extraordinarios, además de esto, en lo financiero maneja los recursos propios o los dineros que se generan en la misma escuela; señaló que en la dimensión comunitaria se encarga de todas las negociaciones hacia afuera, con los clubes de servicio, con partidos políticos, etc., es decir todo aquello que le ayude en el desarrollo de su escuela; finalmente señaló que la gestión operativa implica también de qué medios se va a valer como institución para hacer movimientos de alumno, es decir, cómo los va a trasladar a eventos, entre otras cosas. Cuando se le cuestionó acerca de qué otras funciones desempeña dentro de su trabajo, manifestó que desde el momento que organizó una institución nueva realiza actividades que de ordinario otro director no lo hace, ya que sus necesidades son muchas y no cuenta con el personal necesario para cubrir todas las áreas.

La mayor parte de su tiempo lo dedica a las cuestiones administrativa dentro del plantel, mismas que señala son muy desgastantes, además, afirmó que su tiempo sí lo utiliza de manera efectiva, ya que los resultados de su escuela así lo indican, hizo hincapié que de 75 escuelas técnicas solo dos operan con reconocimiento de excelencia y cuatro con resultados de sobresaliente, siendo su escuela una de estas; además, el

director finca el éxito de su escuela en que sus maestros son personas jóvenes que se están preparando constantemente.

Si el director pudiera rediseñar su trabajo, dijo que solicitaría que se le diera la oportunidad de proponer maestros y aplicarles exámenes de selección, y además manifestó que es necesaria la autonomía de los planteles, ya que al igual que él, existen directores con grado de doctorado y no es posible que sigan directrices “desde arriba” para la contratación de maestros; agrega que si pudiera rediseñar su trabajo le dedicaría más tiempo a estudiar los nuevos planes de estudio y a programar e interpretar su metodología.

Al cuestionamiento de que si se visualiza como líder educativo no dio una respuesta categórica, sino que manifestó que siente que el liderazgo es en la medida en que te comprometes con tu trabajo. El director define al líder educativo como “aquél que se levanta con la intención de transformar algo ese día”.

Respecto de cuáles son las características que mejor lo describen como líder, destacó que son la perseverancia y el enfoque del proyecto de vida que él trae desde un origen.

Señaló que los problemas más grandes que él tiene son el hecho de que tiene una formación muy distinta a lo que hace ya que prefiere dedicarse mas a lo pedagógico que a lo administrativo, considera que los centros escolares deben de dar un salto cualitativo, que no deben de ser centros escolares aislados e individualistas, que deben de ser centros con enfoques constructivista positivista que de tal manera, en un momento dado los mesa bancos salen sobrando.

Las estrategias que el director señala, es que es muy responsable y tremendamente ordenado. Asegura que sí cumple con sus responsabilidades ya que para eso existen los consejos técnicos de zona; además manifestó que sí lo hace, ya que en todo el estado de Sonora ninguna escuela había “nacido” con siete grupos como con la que él inició.

Manifestó que sí involucra a otras personas en el liderazgo de su escuela, ya que reconoce que él solo no puede; indica además que sí le funciona trabajar junto con otras personas.

Reconoció que sí le funciona trabajar como hasta ahora lo ha hecho, ya que los propios resultados lo dicen. Está consciente de que sí contribuye a los resultados de su escuela, pero, además, señaló que todavía puede contribuir más al éxito de la misma, y esto sería una vez que cuenten con la infraestructura adecuada, es decir, ya que estén instalados en su edificio nuevo y cuente con el personal necesario.

Indica el director que el trabajo en equipo y los padres de familia le facilitan su trabajo, y además señala que se siente satisfecho con su trabajo y lo demuestra por que todavía se levanta con mucho ánimo para ir a laborar.

Por último, manifestó que tiene mucho contacto con los padres de familia, ya que ellos son la base de cualquier escuela, así como también el hecho de tener acercamiento con otros miembros de la comunidad, como lo son policías, tránsitos y coordinadores de educación, y que el involucramiento con estas personas es en el sentido de las cuatro dimensiones que se señalaron al principio; destacó además, que ese

acercamiento no siempre funciona igual con todos, ya que en ocasiones sí funciona y en otras no.

Subdirector

La escuela en cuestión es una escuela que se encuentra en una situación muy particular; cuando se realizó la aplicación de los instrumentos, contaba con un subdirector, en este momento ya no hay quien cumpla con dicha función ya que el subdirector se jubiló y hasta el momento no hay quien ocupe ese puesto.

La manera de obtener algunos datos del subdirector acerca del director fue mediante las respuestas que proporcionó al responder a un cuestionario de diez preguntas que se aplicó. Señaló el subdirector que la mayor parte de su tiempo la invierte en resolver conflictos, que les da prioridad a los alumnos, se manifestó inconforme y molesto, y que deja a juicio de la sociedad si está utilizando bien su tiempo; señala también que lo que él debería estar haciendo es estar preparándose para el día de mañana.

Sí considera al director de su escuela como líder, ya que manifiesta que todo barco debe tener un capitán. Cuando se le interrogó acerca de qué es un líder manifestó que “El líder educativo es gente con carisma, con experiencia, con tacto y con visión”.

Respecto de las características que describen a su director apuntó que es humano, paciente, tolerante y realista con su formación profesional. Por otro lado indicó que le hace falta tener mayor actitud de riesgo ante las autoridades educativas.

Respecto del problema más grande que el director tiene, señaló que es la falta de personal, situación que se puede evitar si las autoridades educativas pusieran más atención a las necesidades propias de cada plantel.

Al decir de las estrategias que el director usa en su trabajo, manifestó que son la atención inmediata a los problemas, que sabe delegar responsabilidades y que pide resultados.

Asegura que el director sí cumple con sus responsabilidades ya que eso se percibe en la evaluación de los resultados; además, señaló que las estrategias que éste utiliza son efectivas.

Afirma que el director involucra a más personas en su liderazgo, ya que hace partícipes de las decisiones al personal que considera adecuado para cada caso. El involucramiento del director con otras personas ha funcionado en la mayoría de las ocasiones, sólo ha fallado cuando algún miembro involucrado no se siente parte del equipo y cree que es autónomo, pero en realidad sí ha funcionado para la escuela.

El subdirector consideró que definitivamente el director contribuye a los resultados de la escuela mediante la dirección, orientación, consejos y aportaciones de los elementos básicos de toda actividad. Además, señaló que todavía puede contribuir más, en la medida de que cuente con apoyo de sus superiores.

El factor principal que facilita el trabajo de un director es lo humano, personal del plantel y padres de familia. Señaló además que él siente que director no se encuentra satisfecho con su trabajo debido a tantas limitantes provocadas por la SEC.

El director facilita el trabajo de los maestros con la orientación y motivación que les brinda.

Por último destacó que el contacto que el director tiene con las personas que forman la comunidad educativa es cordial y respetuosa, pero, hace la aclaración, que existen excepciones.

Supervisor

Para obtener la información requerida para el estudio realizado acerca del director, al supervisor se le aplicó un cuestionario, mismo que respondió. El supervisor señaló que dedica su tiempo a cumplir con sus responsabilidades, dándole prioridad al proceso enseñanza-aprendizaje de las distintas asignaturas que conforman el plan de estudios; manifestó que no está utilizando su tiempo como debiera ser, que debería estar buscando la calidad y la capacitación.

Por otra parte señaló que sí considera al director como un líder educativo porque conjuntamente coordina, propone y sugiere acciones y además contribuye y se suma como un miembro más del grupo colegiado del centro escolar.

Las características que el director tiene y que todo líder debe tener son profesionalismo, sabiduría, inteligencia, humildad, solidaridad, capacidad, fraternidad convicción y honestidad.

El problema más grande que tiene el director es la carencia de recursos materiales, situación que se puede solucionar con gestiones permanentes para subsanar las deficiencias y carencias.

Señaló también que la estrategia que el director debe de utilizar en su trabajo es la auto evaluación para revisar y retroalimentar deficiencias que se pudieran generar.

Indica el supervisor que el director involucra a otras personas en su liderazgo, ya que, es muy difícil para él solo hacer funcionar un plantel de esa magnitud y con esas características.

Cuando se le cuestionó acerca de que si el director contribuye a los resultados de su escuela manifestó que sí, ya que el director es pieza fundamental en la creación de estrategias de tipo didáctico y cultural.

Considera también que uno de los factores que facilitan el trabajo del director es la juventud y el perfil profesional de la mayoría de la planta docente (afirmación que coincide con la del propio director), así como la disposición de todos para atender y enfrentar las responsabilidades encomendadas.

El director facilita el trabajo de los maestros con asesorías, cursos de capacitación que indudablemente pueden mejorarse e incrementarse.

Destacó que el director tiene comunicación diaria y permanente con la comunidad educativa a través de una comunicación efectiva en los diversos ámbitos de la gestión escolar y con los distintos organismos de apoyo. Señala que desde su punto de vista ha observado que las relaciones y resultados son buenos.

Maestros

Los maestros coinciden en que le dedican su tiempo a los alumnos y sus necesidades, así como al cumplimiento de los programas académicos, complementando así el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los maestros reconocen a su director como líder porque dirige bien a la escuela y gracias a la experiencia que tiene se le facilita resolver problemas de la institución; además, se preocupa por el bienestar de su equipo de trabajo y realiza una excelente coordinación de su personal, así como también realiza las gestiones de manera oportuna. Señalaron los maestros que para ellos un líder es la persona que ejerce influencia positiva tanto en los alumnos como en sus compañeros de trabajo.

En cuanto a las características del director destacan la preparación, perseverancia, dedicación, solidaridad, entusiasmo, trabajador, honesto, responsable, dinámico, participativo, preocupado por su gente, flexible, buen orador, tiene experiencia, cuenta con una excelente presentación, y además hace saber a su personal las fallas y eso para ellos es muy importante porque les permite mejorar.

El problema más grande que el director tiene es la falta de personal para las distintas áreas de la institución educativa, así como no contar con la infraestructura adecuada, y la forma de solucionar dicho problema es que la SEC canalice los recursos necesarios para cubrir esos faltantes de personal y de infraestructura.

Las estrategias que utiliza el director en su trabajo son varias; primero que nada establece prioridades, después delega funciones y crea el trabajo de equipo, además de que promueve la comunicación con su personal.

La mayoría de los maestros señalaron que el director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela, y sólo uno señaló que no involucra a nadie; los maestros indican que el director involucra a la comunidad escolar en las actividades propias de la escuela, también indicaron que sí funciona trabajar así, tanto a ellos como personal como a la escuela como institución.

El Director contribuye a los resultados de la institución, ya que ayuda en las estrategias de cómo aplicar los contenidos de los programas, se preocupa de que el personal docente sea capacitado regularmente y además de que motiva a su personal para que realicen mejor su trabajo. Manifestaron también que sin duda puede contribuir más a los resultados de su escuela, siempre y cuando contara con el personal necesario y con la infraestructura apropiada.

Una de las actividades que facilitan el trabajo del director es la disposición de algunos miembros del personal, pero hacen notar además que éste no está satisfecho con su trabajo, ya que las limitaciones que se han mencionado no le permiten desarrollarse al máximo.

El director facilita el trabajo de los maestros haciendo reuniones periódicas y sobre todo brindándoles capacitación, también está en contacto con la comunidad educativa, con alumnos, ya sea para felicitarlos o para corregirlos; con los padres de familia en reuniones y cuando se necesita un acercamiento más personal también lo tiene, con los maestros para cualquier situación que lo requiera y con otros miembros de la comunidad para cumplir con los objetivos académicos. Todo este tipo de

acercamiento es positivo y productivo ya que permite el mejor funcionamiento de la institución educativa.

Padres de Familia

La información que los padres de familia proporcionaron acerca del director fue a través de un grupo de enfoque que se realizó y en el cual respondieron a un cuestionario; dichas respuestas fueron muy escuetas, además de que el grupo de padres de familia no fue muy grande ya que como observamos, no asisten con regularidad a la escuela y mucho menos tienen contacto con el director, situación contraria a lo que el director menciona.

Respecto a las preguntas del cuestionario, los padres de familia describieron al director como un líder, como una persona trabajadora, responsable, decidida y confiable, manifestaron que es muy bueno con los alumnos, además señalaron que es una persona muy justa ya que en todo momento apoya a sus alumnos y a su escuela. Una de sus fortalezas, señalan, es tener mucha comunicación con sus alumnos y saber coordinar las actividades de los maestros, así como los recursos que otorga la SEC.; también señalaron como fortaleza el hecho de “llevar bien” una escuela, además de que disciplina los alumnos; en cuanto a sus áreas de oportunidad manifestaron la mayoría no respondió y el que lo hizo señaló que debe pedir a los padres de familia más participación para la formación de alumnos.

Los padres de familia consideran al director como un líder porque ven su desempeño; además les muestra resultados en las reuniones de padres de familia, manifestaron que hace todo por la escuela, y que obtiene buenos resultados a pesar de

las carencias y de no tener una escuela estable y de las condiciones en las que están laborando. Señalaron que sabe tomar decisiones y lo consideran una persona honesta y confiable.

También mencionan que el director dedica su tiempo a coordinar la escuela, a atender a los alumnos y maestros y es el encargado de que éstos desempeñen cada uno su papel, además de que se ocupa de las cosas legales y trabaja directamente con la SEC. Cuando un padre de familia lo necesita, siempre lo atiende, además de esto, la mayor parte de su tiempo lo dedica a resolver conflictos de alumnos y maestros.

Por el decir de los padres de familia, el director sí los anima a que participen en la escuela, promueve constantemente la asistencia a las juntas, sobre todo, los involucra en la formación de los hijos, en su conducta y en la promoción de valores. También proporciona información relacionada con las instalaciones del plantel e invita a dar opciones para mejorar la escuela. El rol que juegan los padres de familia es intercambiar o tener una buena comunicación con los maestros para una mejor conducta de sus hijos (principalmente en valores).

Al cuestionar a los padres de familia sobre qué tipo de contacto tiene el director con la comunidad en general, algunos no contestaron ese punto, y los que sí lo hicieron, su respuesta fue muy general: sí tiene contacto; respecto del contacto que tiene con sus hijos señalan que es muy comunicativo con ellos, les informa de algo que pase en su salón o en su escuela, los invita a que participen en actividades deportivas, artísticas, etc, también les llama la atención cuando es necesario. Consideran los padres de familia que

el director sí influye en el desempeño de los alumnos ya que es una persona recta y formal y es un ejemplo para sus hijos.

Algunos coinciden en que sí ha habido gran impacto en la escuela por parte del director, ya que a pesar de las condiciones de la escuela, ésta tiene buen nivel académico.

Respecto de cómo sería el director ideal, algunos padre de familia respondieron que como el director que tienen, y otros agregaron que debe ser justo, sociable, accesible, honesto, protector, atento, responsable y productivo. También señalaron que debe ver por los intereses de sus alumnos así como hablar más con ellos, además de atender los problemas y retos que se presentan día a día, y por último que debe de ser atento con alumnos y maestros.

Alumnos

El instrumento aplicado a los alumnos fue un cuestionario, mismo que constó de siete preguntas y el cual se respondió en un grupo de enfoque.

Los que participaron en el grupo de enfoque coincidieron en que su director es muy buena persona, que los ha ayudado mucho y que sabe manejar muy bien las cosas, y que además es alguien a quien le pueden tener confianza. Señalaron también, que es alguien que ha trabajado mucho por la escuela. Algunos no le cambiarían nada en su forma de ser y otros mencionaron que no debería de hablar tanto en los honores a la bandera.

Respecto del rol del director, los alumnos mencionaron que siempre está ocupado, que siempre tiene algo que hacer de sus funciones como director, mencionaron que realiza sus funciones administrativas y algunos señalaron que tiene un buen acercamiento con él; sin embargo, hay unos cuantos que mencionaron que debería acercarse más a los alumnos, convivir con ellos y conocerlos mejor.

Respecto del contacto con los alumnos, en general, la mayoría lo tiene; señalaron que pasa por los salones a dar avisos, que se preocupa por ellos, que constantemente los aconseja, les da palabras de aliento, también los apoya cuando presentan buenas propuestas para que se lleven a cabo.

Regularmente el director tiene muy poco contacto con los padres de familia; éste se da en las reuniones con padres de familia, y salvo algunas excepciones, cuando se cita algún padre de familia; en general, todos calificaron como un contacto positivo el que se da entre el director y los padres de familia.

En cuanto a qué es un director ideal, los alumnos respondieron que es la persona que se preocupa por la escuela, por sus maestros y por sus alumnos, que felicita a sus maestros cuando hacen las cosas bien, alguien que es comprensivo y que sus alumnos le puedan tener confianza, que ame su trabajo y que luche por su institución.

Por último, en cuanto a la pregunta de qué diferencia existe entre un administrador y un líder, algunos señalaron que no sabían, otros que es lo mismo sólo que el líder tiene más poder, pero que el administrador es más sensible; por último, hubo quienes señalaron que el administrador tiene un solo trabajo, sólo administra y un líder

tiende a ser más entregado y se sacrifica más por su trabajo y es una persona que tiene mucha responsabilidad.

Escuela Secundaria Nogales 2.

La Secundaria Nogales 2 es una escuela muy antigua en la Ciudad de Nogales, Sonora; está ubicada en carretera internacional Km. 5.5, es una institución pública que atiende a 1800 alumnos aproximadamente en sus dos turnos, los alumnos que ahí asisten son de nivel socioeconómico variado, curiosamente, en el turno matutino acuden alumnos de nivel medio y en el turno vespertino las condiciones de los alumnos cambian; la población estudiantil es de nivel medio bajo y bajo. El director tiene seis años como tal en esta institución.

Director.

El instrumento de investigación que se aplicó al director con el fin de obtener información para el estudio realizado fue un cuestionario, mismo que respondió de la siguiente manera: señaló el director que sus funciones más importantes se pueden ver en dos partes: la parte administrativa y la parte técnico pedagógica; además de eso, tiene otras funciones, como son las que se dan propiamente por las relaciones con los padres de familia.

Señala que el tiempo se lo dedica de igual manera a todas las actividades; respecto de que si su tiempo estaba siendo bien utilizado respondió que eso lo dirán los resultados. Manifestó también que si pudiera rediseñar su trabajo, le quitaría a su puesto algunas responsabilidades administrativas y en el organigrama pondría un administrador para que él pudiera dedicar más tiempo a lo técnico pedagógico.

No niega ni afirma que es un líder educativo, sólo manifiesta que sería un sueño alcanzar a serlo; señala que sus compañeros lo respetan porque él respeta a todo el mundo y que es muy difícil ser líder, señala que si alguien lo ve como líder eso es magnífico.

El director definió al líder educativo como alguien que ocupa su tiempo exclusivamente en educar, no a sus alumnos, sino a hacer un intercambio de experiencias con sus maestros, situación que él consideró como la parte más difícil. Se auto describió como una persona respetuosa en el trato hacia todos, además de ser responsable.

Los problemas más grandes que el director tiene son las riñas entre los alumnos, objetos perdidos, las horas clase de los maestros y los problemas de relaciones humanas; señaló que estos problemas se pueden evitar a largo plazo pero sólo si cuenta con el apoyo de los padres de familia.

La principal estrategia que utiliza en su trabajo es predicar con el ejemplo, sobre todo en lo relacionado a la puntualidad; asegura que él cumple con esta responsabilidad y que se puede corroborar lo que dice revisando el registro de firmas.

Manifestó que sí involucra a más personas en su liderazgo; pide ayuda a ciertas personas y que esto es dependiendo de la actividad a realizar. Manifestó que trabajar así le ha funcionado y considera que sí ha contribuido a los resultados de su escuela.

Los factores que le facilitan su trabajo son tres: primero, cualquier actividad que va a realizar lo hace con los medios que están a su alcance; segundo, recibe mucha

ayuda de los comités de padres de familia y, por último, la mayoría del personal docente están dispuestos a trabajar; manifiesta además, que sí se siente satisfecho con su trabajo.

El contacto que tiene con los padres de familia es a través de reuniones, de proyectos y en época de inscripciones; considera muy importante a los padres de familia ya que ayudan mucho, sobre todo, en el mantenimiento de la escuela.

Tiene contacto con otros miembros de la comunidad, como son el Presidente Municipal, Desarrollo Social, Comandancia de Policía y Tránsito Municipal y con Salubridad; el involucramiento con estas autoridades es de acuerdo a las necesidades que se van presentando entre los alumnos, situación que les ha funcionado en unas ocasiones mejor que en otras.

Subdirector

El Subdirector respondió de manera muy concreta un cuestionario que forma parte del instrumento de investigación, mismo que es indispensable para conocer su opinión acerca del director. El consideró al director como un líder educativo por la experiencia que este tiene. Define al líder educativo como una persona que ve porque las cosas se hagan bien, con autoridad y razón.

Las características que un líder debe tener son las que el director tiene: disponibilidad, confianza y ser servicial; el problema más grande del director es que confía demasiado en algunos asuntos, y la principal estrategia del director es que está pendiente de todo, además de que involucra a otras personas en su liderazgo, delega las acciones y sí le funciona trabajar así, ya que todos colaboran cuando se les pide. Señaló

que el director contribuye directamente en los resultados de su escuela ya que considera que lo que le facilita al director su trabajo es la confianza para lo que haya que resolver, además de la disposición para hacerlo.

El director facilita el trabajo de sus maestros ya que les permite trabajar libremente, pero está pendiente de lo que se hace; para concluir, mencionó que el director tiene contacto personal con toda la comunidad educativa.

Supervisor

La manera de obtener información acerca del director por parte del supervisor fue mediante la aplicación de un breve cuestionario, mismo que respondió de la siguiente manera: señaló que el director es un líder educativo ya que debe tener los elementos cognoscitivos suficientes para dirigir la institución: define al líder como quien se suma al colectivo con identidad de intereses.

Las características que según él definen al director son: honesto, respetuoso, profesional, recto, solidario, sabio y todos los valores éticos y profesionales que un profesional de la educación debe tener para sacar adelante su trabajo con resultados positivos.

Los problemas más graves a los que el director se enfrenta son la división de personas por los intereses naturales de los elementos que con él laboran, mismos problemas, que se pueden evitar, pero considera que es muy difícil el proceso.

La principal estrategia que el director usa es el apego a la normatividad, aunque no como debiera ser; una manera de asegurar que cumple con sus funciones es dándole seguimiento a su desempeño.

El director involucra a otras personas en su liderazgo, esto le funciona por la razón de que pocos no pueden ni deben realizar el trabajo para la operación y funcionamiento del plantel. Sin duda, el director contribuye a los resultados de la escuela mediante asesorías, orientación, revisiones, talleres, evaluaciones y sugerencias. Podría contribuir más incrementando los recursos humanos y materiales que tiene asignado. A pesar de que cuentan con carencias existen factores que le facilitan su trabajo, siendo éstas las relaciones laborales y sociales de respeto y de aceptación; considera también que el director no se siente satisfecho con su trabajo, pero a pesar de esto facilita el trabajo de los maestros mediante asesorías adecuadas y convenientes, pero reconoce que aún hay mucho que mejorar.

Es muy difícil tener contacto con toda la comunidad educativa, ya que es una de las escuelas más grandes en el Estado de Sonora; sí existe contacto pero no muy estrecho.

Maestros

Para saber lo que los maestros opinan acerca de su director, se procedió a aplicar un cuestionario, mismo que respondieron la mayoría a disgusto. Cuando se les cuestionó a los maestros acerca de que si consideraban líder a su director, las opiniones estuvieron divididas, algunos manifestaron que sí y otros que no, dijeron que sí porque los dirige, y

está al frente de la institución educativa, apoya su labor, les da sus espacios, además de que los aconseja y los guía; los que no lo considera como líder manifestaron que no tiene las cualidades ni el interés para hacerlo, además de que es muy soberbio y no escucha a los maestros. Ellos definen al líder educativo como el que escucha, que trata de unir al grupo, que alienta, administra y que sobre todo no peca de soberbio; además de que se preocupe por la cuestión administrativa y por los aspectos materiales de la institución, también debe de ser una persona sencilla, clara y precisa.

Las características que describen al director es que es una persona honesta, bien preparado, deja trabajar con ideas propias, responsable, inteligente, pero existe contradicción entre los que apuntan que es soberbio y los que manifiestan que se caracteriza la sencillez de su forma de ser y de tratar a la gente.

Manifestaron que las características que un líder debe tener son: flexibilidad, que debe ser confiable, sencillo, confiado, entusiasta y comprensivo.

Los que no están de acuerdo con él, señalaron que los problemas más grandes que el director tiene son que no escucha, que es muy soberbio, además de que algunos maestros no acatan las disposiciones establecidas y que no cumplen con su trabajo. Estas situaciones se pueden corregir aplicando con más rigidez el reglamento, cumpliendo todos con sus obligaciones y además algún maestro anotó que llevando al director con un Psiquiatra.

Respecto de las estrategias utilizadas por el director, algunos maestros afirmaron que no las tiene, otros lo ponen en duda y por último hay quienes mencionaron como su

estrategia la de delegar funciones, además de platicar con sus compañeros, fomentando el compañerismo y el intercambio de experiencias.

Un grupo de maestros afirma que no involucra a nadie en su liderazgo, aunque debería de hacerlo y otros afirman que sí involucra a otras personas ya que delega funciones y trabaja en equipo.

Una pequeña parte indicó que el director no contribuye a los resultados de su escuela, otra manifestó que sí, y la mayoría de los entrevistados manifestaron que sí, ya que está al pendiente de que se cumplan las metas y objetivos; señalaron que puede contribuir mas si fuera más sencillo, humilde y sobre todo, si supiera reconocer que los demás también pueden tener la razón.

El factor que le facilita su trabajo al director es la disponibilidad de algunos miembros de su personal y la forma en que el director facilite su trabajo a los maestros es proporcionándoles mejores condiciones dentro de las aulas.

El contacto que el director tiene con las diferentes personas que forman la comunidad educativa es muy variado; manifestaron que con los alumnos actúa muy firme, casi como militar; con los padres de familia es muy atento y que en general, su relación es buena con el resto de la comunidad.

Padres de Familia

Para conocer la opinión que los padres de familia tienen acerca del director se les aplicó un cuestionario en un pequeño grupo de enfoque.

Para algunos el director es una persona mediocre, otros lo describieron como alguien ordenado, inteligente, con alto grado de liderazgo. Mencionaron por un lado que sus fortalezas son que es una persona comprometida, responsable, visionaria, perseverante, que sabe escuchar y que puede solucionar cualquier problema, además de que sabe persuadir y motivar al trabajo en equipo para lograr metas y objetivos institucionales y por otro que no sobresale ninguna fortaleza. Una de las áreas de oportunidades es que debe establecer objetivos alcanzables en los departamentos.

No todos los padres de familia lo reconocen como líder; algunos dicen que sí lo es porque dirige a su equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades institucionales y realiza las actividades necesarias para mover las voluntades y así lograr que el trabajo se realice en equipo y de forma eficiente; otros, que no lo es y otros que lo es en ocasiones. Algunos mencionaron que no saben lo que hace “porque se la lleva en la oficina”; señalaron también que se enfoca en lo administrativo y lo educativo, que establece las directrices para llevar a cabo las actividades institucionales y dedica su tiempo al seguimiento de las mismas. Señalaron así mismo como una de sus funciones que cuida la disciplina de los alumnos.

Unos manifestaron que el director no invita a los padres de familia a que se involucren en las actividades de la escuela, otros que sí lo hace, pero no todos los padres de familia se prestan para esta participación. Los que indicaron que sí lo hace manifestaron que el involucramiento se da a través de eventos de salud, actividades de psicología y de seguridad pública, además de actividades que tienen que ver con cuestiones académicas, administrativas y sociales, mediante reuniones y pláticas.

Además de esto, tienen reuniones periódicas con los representantes de la sociedad de padres de familia, para que en forma conjunta se establezcan las metas de trabajo. Señalaron que la participación que se da es positiva y que el rol de los padres de familia es el de participar y asesorar al director en actividades que fortalezcan la escuela.

Respecto del contacto del director con los alumnos, unos padres manifestaron que no lo hay, otros que solo es casual; este contacto se da cuando el director anda por los pasillos y sólo es para llamarles la atención y corregirlos. Algunos padres manifestaron que sí existe contacto, ya que los espera en la entrada de la escuela para saludarlos; respecto de que si influye el director en el desempeño de los alumnos, algunos manifestaron que no y otros que sí.

Algunos padres de familia señalaron que el director no tiene contacto con la comunidad; en cambio, otros manifestaron que es muy poco, sólo se da de manera ocasional con autoridades, dependiendo algún proyecto que se vaya a llevar a cabo.

Al decir de unos padres de familia el director no ha impactado a la escuela y otros manifiestan que sí pero de manera muy tenue ya que le falta más dedicación para sacar a los alumnos adelante con buena presentación.

Respecto de cómo sería el director ideal señalan que debe ser una persona que impone pero que sea accesible a la vez, que tenga más contacto con los alumnos y padres de familia, que sea decente, trabajador, sociable, que motive y que se involucre con todo su personal, que tenga un alto grado de habilidad de gestión y que brinde confianza, además que se preocupe tanto por la escuela como por sus alumnos.

Alumnos

Los alumnos emitieron sus comentarios acerca del director a través de un pequeño cuestionario que se les aplicó en un grupo de enfoque; dicho cuestionario lo respondieron de la siguiente manera: los alumnos consideraron que es un buen director, lo describieron callado y como una persona influenciable que accede a peticiones de los demás, quisieran que conviviera más tiempo con ellos, ya que es muy poca la relación que existe con él.

Mostraron cierta inconformidad con el director ya que manifestaron que casi no está en la escuela, o que se la pasa encerrado en su oficina; señalaron que lo que debe hacer es poner más atención a la escuela porque está en muy mal estado, que debe revisar los baños y los salones. También señalaron que tienen muy poco contacto con el director ya que sólo lo ven en los honores a la bandera y cuando los regaña por algún motivo; en muy pocas ocasiones están cerca de él, también hay contacto cuando se acercan a pedirle su ayuda por algún motivo. Los padres, en general, tampoco tienen acercamiento con el director, ya que por lo regular sólo ve a los padres de familia de los alumnos que tienen algún problema de disciplina.

Respecto el ideal de director que los alumnos tienen, es que sea una persona amable, que conviva con sus alumnos, que esté pendiente de lo que sucede en la escuela y de su limpieza.

Cuando se les cuestionó acerca de la diferencia entre un líder y un administrador, coincidieron en que el administrador se encarga de manejar cuentas, de ver lo que hace falta y que además es el que cumple las órdenes que el líder da.

Escuela Secundaria Nogales 3.

La Escuela Secundaria Nogales 3, fue la primera escuela de nivel secundaria que hubo en la Ciudad de Nogales; se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, es una escuela pública que actualmente cuenta con 1027 alumnos en el turno matutino y 888 alumnos en el turno vespertino; el nivel socioeconómico de los alumnos es medio y medio bajo, pero hay alumnos de nivel bajo. El director tiene 6 años como tal en esta escuela.

Director.

La información emitida por el director fue mediante una entrevista que se le realizó, siendo sus respuestas las siguientes:

Señaló el director que su función más importante es realizar gestiones sobre las necesidades de su escuela, pero que la mayor parte de su tiempo lo dedica a la administración del plantel; siente que su tiempo sí está siendo utilizado de manera efectiva, ya que le dedica el tiempo de acuerdo a la jornada de trabajo de la institución.

Se manifestó como un líder educativo porque está al frente del personal que labora en la institución. El define al líder educativo como aquella persona o individuo que se preocupa porque la enseñanza llegue a los estudiantes con aprendizajes significativos de calidad.

Se describió como una persona activa, que está pendiente de los problemas de sus alumnos, de los padres de familia, de sus maestros y demás personal que labora en

su escuela; dijo además, que trata de promover las relaciones humanas con su personal, pero se reconoció como una persona de carácter fuerte.

Los problemas más grandes que tiene son: la falta de materiales, de personal y sobre todo la cuestión de las relaciones humanas entre sus colaboradores; reconoció que estos problemas se pudieran evitar si la Secretaría de Educación dotara a las escuelas de sus necesidades; el otro problema se puede resolver si él practicara las relaciones humanas y además promoviera pláticas o talleres de relaciones humanas.

La principal estrategia que utiliza en su trabajo es delegar a los maestros líderes algunas funciones específicas sobre situaciones inherentes a la educación. Asegura que está cumpliendo con sus responsabilidades ya que las autoridades educativas le indican cuando falla en algo al igual que cuando lo felicitan por su desempeño.

Manifiesta que en su liderazgo involucra a los padres de familia y a algunos miembros de su personal y que sí le funciona trabajar así. Respecto de que si contribuye a los resultados de su escuela, manifestó que sí y lo hace en el sentido de que el trabajo que él planeó organizadamente con el comunitario escolar le dio un producto al final del ciclo escolar; aseguró que puede contribuir más, siempre y cuando todos dieran el extra a la hora de trabajar.

El hecho de que la escuela está ubicada en un lugar céntrico de la ciudad le facilita su trabajo, además de que la mayoría de los padres de familia tienen una buena preparación cultural. Se jactó de estar satisfecho con su trabajo.

Por otro lado manifestó que tiene contacto con los padres de familia, señaló que dicho contacto es de trabajo y de desarrollo humano que se da a través de cursos y

talleres, como por ejemplo la escuela para padres; afirmó que los padres de familia son muy importantes en la escuela ya que están pendientes sobre la enseñanza y aprendizaje de sus hijos y de las relaciones humanas entre maestro-alumno.

Señaló además, que también tiene contacto con autoridades municipales, con la Secretaría de Educación y autoridades civiles, así como con la radio, la prensa y otros medios de comunicación; este contacto se dio a raíz de las necesidades inherentes a la educación y asegura que este contacto le ha funcionado.

Subdirector

Para conocer la opinión que el subdirector tiene del director se le empleó un cuestionario, mismo que respondió señalando que dentro de la escuela él dedica su tiempo a facilitar el trabajo de coordinación, organización y vigilancia de administrativos, docentes y personal de apoyo, así como en la atención a padres de familia.

No afirmó ni negó que el director sea líder educativo, sólo respondió que el director debe cumplir un rol de líder educativo, llevar adelante a feliz término las tareas del colectivo.

En lo concerniente a las características del director mencionó que es administrador de recursos propios de nuestra escuela, humanos, económicos y materiales.

Mencionó que el problema más fuerte del director es el poco arraigo a la comunidad. Respecto de la estrategia de trabajo señala que es el hecho de apegarse a la normatividad.

Afirmó que el director sí involucra a otras personas en su liderazgo, reconoció que éste contribuye a los resultados de su escuela en el sentido de que da soluciones a las diversas necesidades, siendo por esto que considera que sí se siente satisfecho con la mayoría de sus acciones dentro de su trabajo.

Por otra parte mencionó que el director puede mejorar el trabajo de sus maestros si fuera más flexible.

El contacto que el director tiene con la comunidad educativa es solo cuando se trata de dar solución a problemas específicos.

Maestros

Los resultados que arrojaron los cuestionarios aplicados a los maestros para conocer su opinión acerca del director fueron los siguientes: coincidieron los maestros en que dedican su tiempo a impartir conocimientos a sus alumnos, a través de clases y asesorías, así como a resolver problemas que se presentan dentro de la institución.

Respecto de que si consideran líder a su director, las opiniones están divididas, unos manifestaron que no lo es ya que no responde como tal y porque en muchas ocasiones les falta al respeto al personal y trata de imponer su autoridad; los que lo reconocieron como un líder mencionan que sabe llevar a cabo sus funciones y por eso lo reconocen así. El concepto que los maestros tienen de los líderes es que es alguien que

saca adelante a su institución, que sabe guiar a su gente y que escucha, resuelve y apoya a su personal docente.

Las características con las que describieron al director son que es una persona amable, atenta y respetuosa pero que también es corajudo y autoritario, pero las características que debe tener, son: responsable, que mejore el ambiente de trabajo y que participe más en las revisiones de grupo, además de ser flexible y comprometido con su trabajo.

Mencionaron que los problemas más grandes que el director tiene son su falta de liderazgo y su autoritarismo, la falta de interacción director-alumno y las reiteradas faltas de algunos maestros; todo esto se puede solucionar si mejoraran las relaciones con su personal y los alumnos y aplicando sanciones a los maestros faltistas.

La mayoría no mencionaron que el director realice alguna estrategia en su trabajo, solo uno dijeron que su estrategia es estar constantemente supervisando la realización de las labores académicas.

El director involucra a otras personas en su liderazgo pero no funciona, ya que algunos trabajan de acuerdo a su criterio y no se responsabilizan de las comisiones asignadas.

Existen opiniones encontradas en cuanto a que si el director contribuye a los resultados de su escuela; hay quienes dijeron que no, ya que es un mero espectador, porque no se pone al tanto de las actividades que los docentes realizan, y en realidad los que se preocupan por resultados son los maestros, los que dijeron que sí, indicaron

que lo hace ya que es comunicativo con los maestros, revisa los planes de clase y supervisa el avance del aprendizaje de los maestros.

El factor que facilita el trabajo del director es el compromiso y responsabilidad de los maestros emprendedores y que tienen ganas de hacer mejor su trabajo.

Los maestros coinciden en que el director no facilita el trabajo de ellos, pero que esto se puede solucionar si realiza las gestiones pertinentes para conseguir los libros de los alumnos.

En cuanto al acercamiento que existe entre el director y la comunidad escolar, los maestros destacaron que: con los alumnos, es sólo para darles indicaciones de lo que deben de hacer; con los padres de familia se comunica cuando hay reunión de entrega de boletas o hay algún problema con sus hijos y con los maestros sólo cuando asigna actividades o para informar sobre cuestiones académicas.

Padres de Familia

Dentro del grupo de enfoque que se realizó, los padres de familia respondieron a un cuestionario; el contenido de dicho cuestionario fueron preguntas acerca del director, a las cuales ellos respondieron de la siguiente manera: algunos padres de familia dijeron que no lo conocen ya que no hay acercamiento con ellos, otros mencionaron que es algo irresponsable y grosero.

Respecto a que si es líder en la escuela, mencionaron que sí lo es sólo porque tiene el nombramiento de director y es el que manda y lleva el control de lo que se debe o no hacer. Otros respondieron que no saben si es un líder.

La mayoría de los padres de familia manifiesta ignorar lo que hace el director, y sólo uno de la muestra dijo que no hace nada, que su tiempo lo invierte en conseguir mesa bancos.

Coinciden los padres de familia en que no los invita a participar en la escuela; algunos mencionaron que ellos solos, como padres de familia, supervisan y cuidan de sus hijos y el desempeño de sus actividades. También indicaron que es raro verlo, pero que imaginan que los maestros asesores tienen órdenes precisas de lo que se necesita en la escuela o el comportamiento y reglamento de la institución en base a las órdenes del director.

Los padres de familia, en su mayoría, coincidieron en que no existe contacto entre el director y los alumnos, pero otros respondieron que el contacto que se da es sólo para aplicar correctivos; indican algunos que de ninguna manera influye en su desempeño y otros que sí influye. Unos manifestaron que no existe contacto por parte del director ya que ni siquiera se presentó ante los padres de familia; otros ignoran si hay contacto con la comunidad en general ya que no están informados.

El único impacto del director en la escuela que los padres de familia observan es el hecho de que la han pintado y que ha progresado un poco porque ya tiene más mesa bancos.

Cuando se les cuestionó acerca de cómo sería un director ideal, señalaron que debe ser alguien que cumpla con sus responsabilidades y que atienda las necesidades de la escuela en general, que sea cooperativo y que pusiera real atención a la institución, además de que tuviera más contacto con los padres de familia.

Alumnos

Se formó un grupo de enfoque con los alumnos para conocer sus comentarios acerca del director; para saber su opinión se les pidió que respondieran a un cuestionario. Ellos describieron al director como alguien “buena onda” pero muy estricto y responsable, que quiere lo mejor para su escuela; describieron como una característica de él que se preocupa por los alumnos, y lo que puede mejorar es que no sea tan estricto con cosas que no son de la escuela.

La respuesta de que si qué rol juega el director fue que hace lo que hacen todos los directores, pero que debería de utilizar su tiempo para ver cómo andan los maestros, que si enseñan bien o no y que debería también preocuparse por ponerles abanicos en los salones ya que pasan mucho calor.

Manifestaron la mayoría que el contacto que tienen con su director es muy poco, que por lo regular, sólo pasa a los salones para ver el estado en que se encuentran y cómo se porta el grupo; por otro lado, algunos alumnos señalaron que sí tiene contacto con regularidad y que es muy atento con ellos. Hay alumnos a los que les gustaría que el director pasara más tiempo en la escuela para poderlo conocer mejor y así tener más contacto con él, hay otros alumnos a los que no les interesa tener dicho acercamiento; respecto al contacto con los padres de familia, la mayoría afirmó que no lo tiene, y otros mencionaron que sí, pero sólo cuando hay algún problema con los alumnos.

En cuanto a cómo sería un director ideal, respondieron que debe de ser una persona que sea alegre, amigable, que le guste ayudar a sus alumnos y que se preocupe

por su aprendizaje, que busque los mejores maestros y que sepa dar soluciones rápidas a los conflictos.

La diferencia que los alumnos señalan entre un administrador y un líder es el hecho de que el administrador es la persona que se encarga de los papeles y recibe órdenes del líder; en cambio, el líder es alguien al que se le sigue, que se encarga de que esté bien el grupo, que siempre está atento a los demás y es el que da las órdenes.

Los resultados que arrojaron las aplicaciones de estos instrumentos nos permitieron conocer las diferentes opiniones que la comunidad educativa de cada una de las escuelas secundarias estudiadas tiene acerca del director; sin duda, es imposible que dichas opiniones coincidan en su totalidad. No es posible que exista esta concurrencia ya que las experiencias, el acercamiento y la relación de cada supervisor, padre de familia, alumno y maestro es distinta entre sí en relación con el director.

Cabe mencionar que los resultados antes analizados fueron tomados de las respuestas emitidas por cada una de las personas a las cuales se les aplicó un instrumento de evaluación, mismo que nos sirvió para ver diferencias y semejanza entre los directores de las tres escuelas secundarias.

Capítulo 5

Análisis de Resultados

Toda vez que el estudio se trata de descripciones detalladas, para el análisis de resultados se utilizó el método cualitativo, mismo que permitió realizar un examen minucioso de los resultados, se pudieron hacer comparaciones entre las respuestas emitidas por los participantes en la investigación, dichas comparaciones se realizaron entre grupos específicos de la misma institución. El análisis de los resultados de cada instrumento fue sencillo, ya que de manera impresionante las opiniones en su mayoría coincidieron, sin dejar de lado que hubo una mínima discrepancia entre las respuestas.

Llevar a cabo un proceso de investigación no es tarea fácil ya que se requiere de la ayuda y disposición de muchas personas que se ven involucradas, además de una inversión de tiempo extraordinaria, pero una vez concluido el proceso es muy gratificante ver los resultados que se obtuvieron, ya que es invaluable el conocimiento que se adquiere durante el tiempo que dura la investigación y también después de haberla concluido.

En los anexos H, I, y J, podemos ver que en la escuela Nogales 1, participaron el director, el supervisor, el subdirector, seis maestros, seis padres de familia y diez alumnos. En la escuela Nogales 2, se involucraron el director, el supervisor, el subdirector, cinco maestros, seis padres de familia y siete alumnos. En la escuela Nogales 3, participaron el director, el subdirector, cinco maestros, cinco padres de familia y seis alumnos.

Cabe mencionar que la presente investigación fue un proyecto que tuvo su origen en la Escuela de Graduados en Educación del ITESM, mismo que tiene como fin conocer al perfil de los directores de escuela de cualquier nivel, para ello se requirió la visita a tres instituciones educativas; gracias a la disponibilidad de sus directores fue posible la aplicación de diversos instrumentos de investigación a los miembros de la comunidad educativa, y a través de ellos conocer sus opiniones acerca del director de la escuela. Una vez que se analizaron los resultados de los instrumentos aplicados se pudo conocer la opinión de la comunidad educativa, siendo algunas respuestas coincidentes y otras completamente opuestas. Dicho análisis se presenta a continuación:

Escuela Secundaria Nogales 1.

La Escuela Secundaria Nogales 1 que se localiza en el centro de la ciudad es una escuela que cuenta con apenas 4 años de haber iniciado sus funciones, cuenta con 1000 alumnos en ambos turnos, en su mayoría el personal docente es muy joven, tiene como limitante que funciona como escuela en un almacén que fue empresa maquiladora, situación que no es impedimento para que haya un buen nivel académico.

El director realiza diversas actividades administrativas, incluso algunas de ellas no son propias de un director, pero en su caso, las tiene que hacer ya que esta escuela está iniciando sus actividades como tal y de momento como ya lo mencionamos no cuentan con un plantel formal.

Se manifestó en contra del sistema educativo ya que señaló que no aporta lo necesario para que los alumnos y maestros cumplan sus objetivos.

El director de esta institución es una persona muy querida dentro de su plantel. Él no se describe como un líder pero, el resto de la comunidad lo considera como tal; es señalado como una persona con muchas cualidades, entre las que destacan la responsabilidad y la honestidad.

Existe coincidencia en que el principal problema del director es la falta de personal y la carencia de un inmueble adecuado.

Respecto de las estrategias que usa el director hay diferentes opiniones, el supervisor manifestó que es la auto evaluación, y los maestros señalan que son la atención inmediata a los problemas y la petición de resultados a su personal; además de esto, coincidieron, salvo, un maestro en que el director involucra a su personal en el liderazgo de su escuela. Existe unanimidad de opinión en el sentido de que saben que el director sí contribuye en los resultados de su escuela.

El director y el supervisor coinciden en que lo que le facilita el trabajo es que cuenta con personal muy joven y con mucha disponibilidad, el subdirector y los maestros así como el propio director reconoce que los padres de familia son indispensables para el desempeño de su trabajo.

Existe coincidencia entre la comunidad educativa tocante a que sí existe contacto entre ellos y el director, pero también hay contradicción respecto del tipo de comunicación; los alumnos mencionaron que es poca la comunicación que existe entre ellos, pero los papás aseguraron que es muy comunicativo con los alumnos. Los maestros y el supervisor señalaron que es diaria y permanente.

Por otro lado los padres de familia aseguraron que sí hay invitación a que se involucren en las actividades de la escuela pero no hay respuesta por parte de la mayoría de ellos.

Escuela Secundaria Nogales 2.

La Secundaria Nogales 2 es una escuela muy antigua en la Ciudad de Nogales, Sonora; está ubicada en el sur de la ciudad, es una institución pública que atiende a 1800 alumnos aproximadamente en sus dos turnos, los alumnos que ahí asisten son de nivel socioeconómico variado, curiosamente, en el turno matutino acuden alumnos de nivel medio y en el turno vespertino las condiciones de los alumnos cambian; la población estudiantil es de nivel medio bajo y bajo.

El director de esta institución educativa señaló que sus funciones diarias se dividen en tres, que son: administrativas, pedagógicas y todas las relacionadas con los padres de familia, situación que no le agrada ya que a él le gustaría dedicarse nada mas a lo pedagógico.

No se reconoció abiertamente como un líder; respecto a esto, dentro de la comunidad educativa las opiniones están divididas; tanto el subdirector como el supervisor señalaron que sí es un líder y entre los maestros, padres de familia y alumnos algunos lo reconocen como tal y otros niegan que lo sea.

Dentro de las características que el director posee existen contradicciones. Él se describió como una persona honesta y respetuosa de los demás pero, algunos de los maestros lo calificaron de soberbio, a diferencia de otros que lo señalan como una persona con muchas cualidades, siendo estos maestros la mayoría, así como padres de familia y alumnos.

El director señaló que sus problemas más grandes son riñas entre alumnos, objetos perdidos y las relaciones humanas, pero lo que se desprende de esta investigación es que éste último es el más grave. Por un lado, coinciden el subdirector, el supervisor y algunos maestros que los problemas más graves se ocasionan por la falta de disponibilidad de una pequeña parte del personal y por la división que existe entre éstos en virtud de los intereses personales de cada uno. Por otro lado los maestros señalaron que los problema más graves que el director tiene son que no escucha y que es muy soberbio. En lo particular, el director considera como un problema grave el hecho de sus colaboradores no sean puntuales, situación que le molesta mucho ya que lo señala específicamente.

En cuanto a que si el director involucra a más personas en su liderazgo, tanto él como el supervisor y el subdirector manifestaron categóricamente que sí lo hace, pero,

en cambio entre los maestros y los padres de familia están divididas las opiniones entre los que señalaron que sí lo hace y los que manifestaron que no, en relación con lo anterior, la comunidad educativa en su mayoría, consideraron sí le funciona trabajar así y sobre todo le reconocen que sí influye de manera positiva en los resultados de su escuela, a excepción de algunos maestros que no comparte esta opinión.

Respecto del contacto que existe entre el director y la comunidad educativa éste señaló que sí lo hay al igual que el supervisor y el subdirector; pero podemos apreciar que es distante, ya que no hay mucho contacto; con los padres de familia se da sólo a través de reuniones y en época de inscripciones a pesar de que considera muy importante esta relación por toda la ayuda que le brindan, los padres de familia manifestaron que no hay acercamiento con ellos; con algunos alumnos no lo hay y con otros sólo es ocasional, de cierta manera, esto se entiende ya que como menciona el supervisor es una de las escuelas más grandes del Estado.

Escuela Secundaria Nogales 3.

La Escuela Secundaria Nogales 3, es la más antigua en la Ciudad de Nogales; se encuentra ubicada en el primer cuadro de la ciudad, es una escuela pública que actualmente cuenta con 1027 alumnos en el turno matutino y 888 alumnos en el turno vespertino; el nivel socioeconómico de los alumnos es medio y medio bajo, pero hay alumnos de nivel bajo.

El director de esta escuela señaló que su tiempo lo dedica a la administración del plantel de acuerdo a la jornada de trabajo de la institución, situación que es observada por algunos de sus maestros ya que mencionaron que uno de sus problemas es la falta de arraigo a la comunidad.

Sí se reconoció como un líder educativo, opinión que se contrapone a la de la mayoría de los integrantes de la comunidad escolar ya que no lo reconocen como tal, salvo un pequeño grupo de maestros. Se auto describió como una persona que se preocupa por su comunidad educativa además de que reconoció que es de carácter fuerte, esto coincide con el decir de algunos de sus maestros ya que mencionaron que es una persona autoritaria y corajuda, y contrario a esto hay quienes lo señalaron como una persona amable, atenta y respetuosa.

Por otro lado señaló que sus problemas más graves son la falta de materiales y sobre todo los de relaciones humanas entre sus colaboradores; los maestros mencionaron que sus problemas son la falta de liderazgo y su autoritarismo.

Él señaló que utiliza como estrategia de trabajo el involucrar a su personal en las diversas actividades, pero en sentido opuesto a esto, algunos maestros mencionaron que no tiene estrategia alguna, que sólo supervisa el trabajo realizado por los docentes.

Respecto del involucramiento de la comunidad educativa en las actividades escolares, manifestó que sí los involucra y que le funciona trabajar de esa manera, contribuyendo así a los resultados de su escuela, respuesta que coincide con la de

opinión del subdirector pero no de los maestros ya que éstos opinaron que sí los involucra, pero que este involucramiento no funciona ya que los maestros no cumplen con lo que se les pide. Por otro lado hay opiniones encontradas que señalan por un lado que el director no influye en los resultados de la escuela ya que los que salvan la situación son los docentes que se preocupan por su trabajo y no él y otras que indicaron que sí lo hace ya que se comunica y supervisa la actividad de los docentes.

Otra discrepancia que existe entre la opinión del director y el resto de la comunidad educativa es el hecho de que él aseguró que tiene relación con los alumnos y los padres de familia, pero, el subdirector y los maestros señalaron que sólo se da cuando se trata de solucionar un problema específico. Algunos padres de familia ni siquiera lo conocen, sólo tiene contacto, como se mencionó, con los padres con los que debe resolver algún problema. En cambio, la mayoría de alumnos respondieron que sí tienen contacto con regularidad con el director y tan sólo unos cuantos manifestaron que su contacto es ocasional.

Diferencias y coincidencias entre escuelas.

Hay más similitudes que diferencias entre las tres escuelas, tal vez este hecho se debe a que son instituciones educativas similares, son públicas, con un gran número de alumnos y con las mismas carencias materiales y de personal docente que difícilmente la Secretaría de Educación pueda subsanar; la Secundaria Nogales 1 es la que goza de mejor personal, esto se ve en los resultados de los exámenes que aplica el gobierno del Estado y la Federación.

Las coincidencias que sobresalen entre las tres escuelas, además de las arriba mencionadas son que los padres de familia no tienen acercamiento alguno con los directores, salvo aquéllos que acuden a la escuela para resolver situaciones en las que se ven involucrados sus hijos; por otro lado vemos que es poca la comunicación que existe entre directores y alumnos.

Para concluir la diferencia más notable entre las tres escuelas es que sólo un director es reconocido abiertamente por la mayoría como líder, los otros dos no son bien aceptados por todos sus colaboradores ni por los padres de familia; uno de ellos si se reconoce como líder y el tercero espera que sus colaboradores decidan si lo es o no.

Capítulo 6

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo saber si existe o no un perfil común de los directores de escuela así como si existe alguna relación con la efectividad institucional, ésta se llevó a cabo a través de un proyecto asignado en la Maestría de Administración de Instituciones Educativas, dicho proyecto lo encabeza la Dra. Kathryn Singh que es la coordinadora de mismo y quien además proporcionó los instrumentos que se emplearon a las personas que participaron en la indagación

Los medios que se utilizaron fueron entrevistas a directores y cuestionarios a supervisores y maestros, también se aplicaron cuestionarios a grupos de enfoque de alumnos y padres de familia.

La primera parte de la investigación consistió en saber si necesariamente un director de escuela es un líder, primero que nada se abocó a la investigación bibliográfica para saber con certeza qué es un líder y cuáles son sus características, después de esto se aplicaron instrumentos de investigación a los miembros de la comunidad educativa de las tres escuelas estudiadas. La respuesta fue que por el solo hecho de ser director no se es un líder ya que esta característica puede depender de varios factores como los que señalamos en la página 12 de este documento y que en base a lo anterior se concluye que liderazgo no es un atributo que se da junto con el nombramiento de director.

Dentro de la investigación realizada en las tres escuelas sólo un director fue reconocido con los miembros de la comunidad educativa como líder (Director de Esc. Secundaria Nogales 1), los otros dos no, ya que respecto a ellos las opiniones se encontraron divididas entre los miembros de la comunidad escolar, opinión que se comparte ya que como lo menciona (De Vicente 2001) cuando habla del liderazgo instructivo, lo se anotó en la página 10 de este documento y que consiste en que la atención del líder se centra en las conductas que los profesores siguen durante las acciones que afectan al aprendizaje de sus alumnos. El líder es considerado el responsable académico del aprendizaje de los estudiantes, y efectivamente tomando en cuenta esta definición la escuela Secundaria Nogales 1 obtuvo en el ciclo escolar 2006-2007 el reconocimiento de sobresaliente en los resultados de la prueba de ENLACE y las otras dos lo obtuvieron de suficiente.

Por otro lado como lo señala Senge (2006), los líderes deben tomar conciencia de sí mismos, deben estar al tanto de la gran influencia que provocan sobre las personas que los rodean, así los directores de las escuelas investigadas deben ser ejemplo para sus maestros y alumnos, situación difícil para ellos ya que como se desprende de los instrumentos aplicados a los maestros de las escuelas en dos de ellas no hay acercamiento entre el director y el resto de la comunidad educativa (maestros, alumnos y padres de familia) tal y como lo señalamos con antelación.

Otro problema que se encontró en los directores involucrados y que ya se mencionó antes es el hecho de que no promueve entre la comunidad educativa la cultura

de la colaboración para estimular las innovaciones mediante el avance de actitudes, dominio de métodos y climas de indagación y profundización en el saber formativo, esto se corroboró con el decir de los maestros de que no se involucran a profundidad en la capacitación de los docentes, además los directores manifiestan que sí involucran a las demás personas en su liderazgo, los maestros y padres de familia de las escuelas Nogales 2 y Nogales 3 niegan que esta situación se de.

Por otra parte los tres directores coinciden en que sus funciones se extienden a cuestiones administrativas, actividad que no quisieran tener ya que les gustaría dedicarse sólo a lo pedagógico, pero saben que eso es algo imposible ya que su cargo de director involucra actividades de administrador de una escuela, al respecto González (2003) señala que el director debe realizar una serie de funciones entre las que destaca: Funciones pedagógicas de asesoramiento, funciones de coordinación, funciones que facilitan el clima social, funciones de control, funciones de difusión de información, funciones de gestión y funciones de representación; de lo anterior se desprende que las funciones que los directores realizan son las que implica su cargo, mismas con las que debe cumplir esté de acuerdo o no, pero la investidura de su puesto tiene ciertas exigencias las cuales debe llevar a cabo.

Respecto de las características personales encontramos que sólo las del director de la escuela Nogales 1 coinciden de su decir con el de los maestros, en cambio los otros dos directores se definen de una manera muy positiva y su comunidad los califica como soberbios y autoritarios.

Por último, según el decir de los directores existe coincidencia entre los tres respecto de las carencias que existen, que son falta de personal y la poca disponibilidad de trabajar de los maestros que forman la planta docente de las escuelas, así como la carencia del material de trabajo.

Otro integrante de la comunidad educativa es el alumno, integrante que los directores de las escuelas Nogales 2 y Nogales 3 parecen haber olvidado a pesar de que su trabajo debe a ellos. De los instrumentos de investigación aplicados a los alumnos se desprende que entre estos y los directores no existe mucho acercamiento y por lo tanto comunicación, manifiestan que son pocas las ocasiones en las que hay aproximación entre ellos y el director ya que sólo se da ésta en virtud de alguna llamada de atención o algún breve saludo ya sea personal o a través de los homenajes cívicos, situación que es muy importante tomar en cuenta ya que debe haber una relación tanto académica como afectiva entre el director y sus alumnos. (ver anexos E, F y G).

En lo que respecta a los padres de familia y el papel que estos juegan dentro de la comunidad educativa, podemos asegurar que existe coincidencia en las tres escuelas en el sentido de que éstos no tienen mucha intervención, y eso no les permite ni siquiera, un pequeño acercamiento con los maestros de sus hijos ni con el director, al menos que sean llamados a la escuela por alguna situación relacionada con sus hijos; eso se verá en los instrumentos aplicados en donde manifiestan algunos padres de familia que no pueden emitir ninguna opinión acerca del director ya que ni siquiera lo conocen, no hay mucho involucramiento en las actividades de las escuelas, pues la mayoría de los padres

de familia sólo asisten a reuniones generales de entrega de calificaciones, con los padres de familia que sí tienen mucho contacto los tres directores son los que forman la Mesa Directiva de la Sociedad de Padres de Familia de cada una de las escuelas, ya que con ellos organizan las actividades propias de este comité.

Se puede concluir manifestando que no existe propiamente un perfil que describa a los tres directores que incluya características personales ya que algunas son distintas entre sí y otras llegan a coincidir dos y uno no, pero sí existe una gran coincidencia en el desempeño laboral, esta situación puede ser provocada por los usos y costumbres de las escuelas públicas, todas las carencias y necesidades que tienen tanto los alumnos como los maestros difícilmente pueden ser subsanadas por la falta de presupuesto y lo que respecta al desempeño docente hay algunos maestros que se apoyan en los sindicatos para no cumplir como debe ser con sus labores.

De la bibliografía se desprende cómo sería un director ideal y las actividades que éste debe desempeñar para lograr la excelencia de su escuela, pero en la realidad que se tiene de frente no existe coincidencia entre el desempeño laboral real y las actividades ideales del director ya que estas deben estar divididas en tres grupos: relaciones interpersonales: cabeza visible, líder y enlace, transmisión de Información: monitor, difusor y portavoz y por último tomas de decisiones: empresario, gestor de anomalías, asignar recursos y negociador. Algunas de las actividades antes mencionadas distan mucho del quehacer de algunos de los directores que participaron en este proyecto de investigación.

Para culminar este capítulo se verán a continuación los puntos más relevantes que se encontraron.

El primero fue el hecho de que no existe un perfil común de los directores de escuela ya que las características tanto personales como de desempeño son distintas entre los tres directores de las escuelas estudiadas; dos de ellos mantienen una actitud que no les permite acercarse a sus colaboradores ya que su carácter y manera de comportarse no facilita la relación entre director y maestros y por lo tanto es un tanto difícil que los maestros accedan a las peticiones que el director realice, y esto se pone en evidencia al ver el resultado del desempeño de los alumnos y el estado de la propia escuela; en cambio uno de ellos es querido, aceptado y respetado por sus maestros y eso se nota tanto en el ambiente de trabajo que existe en su escuela como en los resultados de los alumnos.

Como segundo punto se encontró que los tres muestran inconformidad con las funciones que tienen asignadas a pesar de que son las propias de un director ellos quieren enfocarse a lo relacionado con la docencia y no les parece el hecho de ser administradores y gestores de recursos económicos.

El tercer punto que se encontró y del cual se quejan es el hecho de que no cuentan con el personal suficiente y adecuado para la formación e instrucción de sus alumnos, así como también carecen del material necesario para impartir las clases de una manera más completa.

Se concluye también que en la secundaria Nogales 1 hay mas relación entre director y comunidad educativa, en cambio en las otras dos no existe relación algunas entre directores y padres de familia y entre directores y alumnos salvo algunas excepciones, esta es una área de oportunidad que existe en las tres escuelas ya estas relaciones no han sido promovidas dentro de las instituciones educativas.

Por último concluimos que la efectividad institucional depende del director, de cómo sea su desempeño y de cómo dirija a sus colaboradores.

Limitaciones y Recomendaciones

Durante el desarrollo de la investigación del presente trabajo se encontró una gran limitación para poder desarrollarlo mejor, ésta fue la disponibilidad de las personas que forman la comunidad educativa a excepción de los directores y alumnos, con ello no hubo problemas para la aplicación de los instrumentos de investigación, en cambio con los supervisores, maestros, algunos subdirectores y sobre todo padres de familia sí los hubo.

Hubo dificultad con los padres de familia para contactarlos ya que no asisten regularmente a la escuela, con los subdirectores y maestros no hubo mucha respuesta, no estaban de acuerdo en evaluar a su director por diversas razones, alguna pudo ser el miedo a que el director conociera sus opiniones y como no existía una buena relación entre ellos temieron a algún tipo de represalia.

Por otra parte sería conveniente a manera de complemento para esta investigación sería indagar acerca de la formación profesional de los directores de escuela, es decir cuál ha sido su formación profesional y su desempeño laboral hasta antes de ocupar el puesto de directores de escuela, así como también saber si durante su trabajo como directores se siguen preparando y capacitando para lograr mejores resultados en su institución.

Referencias

- Boyet, J. y Boyet, J. (1999). Hablan los Gurús. Colombia: Norma.
- Bolivar, A. (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. Madrid: UNED
- Contexto educativo. Aprendizaje significativo. Disponible en: <http://www.contexto-educativo.com.ar/200/5/nota-3htm> (2007, 10 de Noviembre) De Vicente, R. P. (2001). Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas. Bilbao: Mensajero.
- Education Quality Improvement Program. USAID from the american people. Disponible en: <http://www.equip123.net/equip1/excell/esp/docs/Directores> (2007, 10 de Noviembre)
- Elizondo, T. M. (2000). Asertividad y escucha activa en el ámbito académico. México: Trillas.
- El centro de recursos educativos más amplio de la red. Monografías. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajo11/conim/conim.shtml#co> (2007, 10 de Noviembre)
- El centro de recursos educativos más amplio de la red. Monografías. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml#defin> (2007, 10 de Noviembre)
- Elizondo A, (2005). La nueva escuela I: dirección, liderazgo y gestión escolar . México. Paidós.
- Elizondo A, (2005). La nueva escuela II: dirección, liderazgo y gestión escolar . México. Paidós.
- González, J., Hernández, Z. (2003, mayo). Paradigmas Emergentes Y Métodos De Investigación en el Campo de la Orientación. Extraído el 20 de octubre de 2005 desde <http://www.geocities.com/seminarioytrabajodegrado/Zulay2.html>.
- González, M. T. (2003). Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. Madrid: Person Prentice Hall
- Fullan. M, Stiegelbauer, S. El cambio educativo. México: Trillas
- González C. (2000). El trabajo Docente. México: Trillas

- Koper, P. J. (2006). El Líder del Cambio. México: Mc Graw Hill.
- Lorenzo, D. M. (1997). La dirección de los centros educativos como ejercicio de liderazgo pedagógico. En GALLEGO, J. L. y MESA, R. (directores): Educación Acción. Las Gabias (Granada): Ediciones Adhara.
- Lynch Gaete, Patricio y otros (1999); Liderazgo, inversión y toma de decisiones en educación, Clima organizacional; Ediciones Facultad de Educación, Universidad de Concepción; Concepción.
- Maxwell, C. J. (2000). Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo. México: Panorama
- Maxwell, C. J. (2006). Líder de 360 grados. U.S.A: Líder Latino. Martín, F. E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. México: Mc Graw Hill.
- Melchor, A. J., Martínez, R. A. (septiembre, 2002). Los Sistemas de Investigación en México extraído el 20 de octubre de 2005 desde <http://www.monografias.com/trabajos12/elusomc/elusomc.s.html>
- Meza, C. L. (s.f.). Metodología de la investigación educativa: posibilidades de integración extraído el 22 de octubre de 2005 desde http://www.itcr.ac.cr/revistacomunicacion/Vol_12_num1/metodologia_de_la_investigacion.htm
- Millan, A., Rivera, R., Ramírez, M. (2002). Calidad y Efectividad en Instituciones Educativas. México. Trillas.
- Noticias de Educación y finanzas. La opinión digital. Disponible en: <http://www.laopinion.com/educación/?rkey> (10, Noviembre de 2007)
- Munich, L. (2007). Administración. México: Prentice Hall
- Senge, P. (2006). La Quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Colombia: Norma
- Valenzuela, G. R. (2006). Evaluación de Instituciones Educativas. México: Trillas
- Valenzuela, J. R. (2003). Presentación de trabajos académicos: Manual de la Escuela de Graduados en Educación de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey, manuscrito inédito en proceso de publicación. Monterrey, México: ITESM.

ANEXOS

Anexo A. Preguntas para el director o la directora:

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

Anexo B. Cuestionario a Maestros, Sub-Directores y Supervisores:

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

Anexo C. Grupo de enfoque con padres de familia

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

Anexo D. Grupo de enfoque con alumnos

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?
2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?
3. ¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?
5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
6. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?
7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

**Anexo E. Transcripción de instrumentos de Investigación aplicados a la
comunidad educativa de la Escuela Secundaria Nogales 1.**

Preguntas para el director o la directora:

1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?

Las funciones más importantes están divididas en cuatro dimensiones, en las cuatro yo tengo injerencia directa, la función educativa como la palabra lo dice lo técnico pedagógico lo que está relacionado con lo que se hace dentro del aula pero la multiplicidad que tiene y las funciones que tiene un servidor en esta escuela es un caso muy especial, no se puede equiparar en ninguna escuela de aquí de Nogales por que ellas tienen toda la estructura, esa esfera o sea dimensión técnica pedagógica la trato de dar al día la otra dimensión este es la administración financiera en donde por cierto también haya que tener un control sobre control escolar muy estricto es la base para la certificación de los muchachos ante el órgano estatal, implica boletas exámenes extraordinarios y todo lo que implica control escolar debe estar al día y lo financiero son los recursos propios o los dineros que se generan en la misma escuela, la otra es la comunitaria implica negociación hacia fuera, clubes de servicios partidos políticos con todos ese tipo que genera dividendos y que ayuden que la gestión sea positiva y que todo este bien y finalmente la gestión operativa, organización operativa que en realidad implica de que medios me voy a valer como institución para hacer movimientos de alumnos, traslados, a eventos también esa gestión es vista por un servidor.

Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

Organizar una institución nueva, y tener contacto también dentro de esa esfera llamada comunitaria para traer conferencias como apoyar en el DIF toda vez que por desgracia las secundarias públicas no han dado ese salto para atender a los muchachos que tienen necesidades especiales y permanecen al garete propiamente porque no tenemos ni el perfil adecuado para el trato ni el tiempo porque tenemos un orientador que un momento dado es muy específico su trabajo no puede ver patologías más serias o situaciones más difíciles con los muchachos ese es un problema para mí la atención de esos muchachos.

2. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?

En el plantel a lo administrativo es muy desgastante.

¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva?

Considero que sí

¿Por qué?

Por que los resultados de nuestra escuela lo indica, que somos sobresalientes en 75 escuelas de esas solo 2 son excelente y 4 son sobresalientes, y una de ellas es la nuestra, nuestro éxito se debe a que los maestros son jóvenes y se están preparando.

3. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería?

Si pudiera rediseñarlo que me dieran la oportunidad de proponer maestros y de hacerles un examen de selección y que la verdadera autonomía de los planteles se nos empezara a dar paulatinamente a los Directivos porque si los directivos actuales tenemos un doctorado entonces por que seguimos directrices desde arriba para la contratación, evaluación y aceptación de un año a otro de los maestros se le exige al director, se le exige al sub-director pero para los maestros hay manga ancha para que ellos tengan a como Dios se les dio a entender y el SNTE sigue siendo una limitante, ya que se ve como una agencia de colocación mas que un Sindicato.

¿A qué dedicaría su tiempo?

A estudiar nuevos planes y programas a interpretar su metodología, procesos de evaluación porque ahorita la realidad es que hay un divorcio entre las reformas y los maestros por un lado se hacen reformas y por otras se tienen descuidados a los maestros esta reforma en lugar de aterrizar en dos años va aterrizar en 10 o en 8 años.

4. ¿Se visualiza como líder educativo?

Siento que el liderazgo te comprometes en la medida que te comprometes con tu trabajo

¿Por qué sí o no?

¿Qué es un líder educativo?

Es aquel que se levanta con la intención de transformar algo ese día en ese día algo poquito que sea para lograrlo, por que es proceso es lento y el líder debe de ver como procesos esta situación.

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

Yo pienso que la perseverancia, el enfoque que yo traigo de mi proyecto de vida desde un origen.

6. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene?

El problemas mas gran de que yo veo es que tengo una preparación en un sentido muy distinta a la que hago mi preparación exige que ya los centros escolares de un salto cualitativo ya no son los centros escolares aislados e individualistas que deben de ser si no debería de haber centros con enfoques constructivitas positivista de tal manera que hasta los mesabancos salen sobrando.

¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

7. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo?

Tengo que hacer una compilación de muchas cosas porque el trabajo directivo es un trabajo mucho muy variado que exige una gran responsabilidad y ser tremendamente ordenado.

¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?

Por que en un momento dado tengo reuniones de consejo técnico de zona y se hacen los reajustes necesarios obviamente que a mí como escuela muy especial en el estado de sonora por que mis 29 años que tengo en el servicio nunca había visto que una secundaria naciera con 7 grupos y me toco la dicha de tener 7 grupos.

8. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?

Si, es por mi calidad de liderazgo que tengo que es situacional y colaborativo por esa misma característica y además por que yo solo no puedo.

¿En qué sentido?

¿Le funciona trabajar así? Si

9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela?

Pues modestamente creo que si nos toco una partecita

¿En qué sentido?

En el sentido de que los resultados lo dicen.

¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

Sí, en cuanto tengamos el plantel con la infraestructura adecuada y el personal necesario.

10. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?

La labor de equipo y los padres de familia sin duda.

¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

Si hasta este momento si 29 años todavía, me levanto con mucho animo

11. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia?

Bastante ellos son la base de cualquier escuela

¿Qué tipo de contacto

¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad?

Si claro, con policías, con tránsitos, coordinadores de educación

¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela?

En el sentido de la atención de las 4 dimensiones de las que hablamos

¿Funciona ese contacto?

Si, en parte en otras no

Cuestionario a Subdirector:

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A resolver conflictos ¿A qué le da prioridad? A los alumnos.

¿Está de acuerdo con esto? No, estoy inconforme y molesto.

¿Está utilizando su tiempo bien? Lo dejo a juicio de la sociedad.

¿Qué debería estar haciendo? preparándome para el día de mañana.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si lo considero. **¿Porqué sí o no?** Por que todo barco debe tener un capitán.

¿Qué es un líder educativo para Usted? Es gente con carisma, con experiencia, con tacto con decisión.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Humano, paciente, talentoso, realista con su formación profesional **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?** Mayor actitud de riesgo ante las autoridades

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? La falta de personal **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?** Si **¿Cómo?** Previa atención a las necesidades propias de cada plantel.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Atención inmediata a los problemas, Delegar responsabilidades y pedir resultados **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Se logra con la evaluación de los resultados **¿Es efectivo o efectiva?** Si muy buena. Si las cosas van bien OK, si van mal hay la posibilidad de actuar.

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si **¿En qué sentido?** Hace partícipe de las decisiones al personal que considera adecuado para cada caso **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** A la fecha la mayoría de los casos ha funcionado a excepción de situaciones en las que algún elemento del equipo no participa como parte del equipo sino que se siente autónomo **¿Funciona para la escuela?** Si ha funcionado para la escuela.

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Definitivamente sí, Directo que no es actor no necesita aplausos **¿En qué sentido?** En el sentido de la contribución con su decisión, orientación, consejos, aportaciones de los elementos básicos de toda autoridad **¿Podría contribuir más?** sí **¿Cómo?** En la medida que cuente con apoyo de su superior.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? El factor principal que facilita el trabajo de un director es el humano, personal del plantel y padres de familia **¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** No por tantísima limitante provocada por la SEC

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Con orientación y motivación. **¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

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

Cuestionario a Supervisor:

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? Al cumplimiento de mis responsabilidades **¿A qué le da prioridad?** Al proceso de enseñanza-aprendizaje de las distintas asignaturas que forman el plan de estudios. **¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien?** No lo estoy utilizando como debería ser **¿Qué debería estar haciendo?** Buscando calidad y capacitación.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Definitivamente sí, **¿Por qué sí o no?** Por que conjuntamente coordina, propone y sugiere acciones y además contribuye y se suma como un miembro mas de al grupo colegiado del centro escolar **¿Qué es un líder educativo para Usted?**

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Profesionalismo, sabiduría, inteligencia, humildad, solidaridad, capacidad, fraternidad, convicción, honestidad etc. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? La carencia de recursos materiales **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Si ¿Cómo?** Con gestiones permanentes para subsanar las deficiencias y carencias.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Con autoevaluaciones para revisar y retroalimentar deficiencias que se pudieran generar. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si ¿En qué sentido? Es muy difícil para el solo hacer funcionar un plantel de esa magnitud y con esas características. **¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Claro que sí **¿En qué sentido?** El Director es pieza fundamental en la creación de estrategias de tipo didáctico y cultural **¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? La juventud y el perfil profesiográfico de la mayoría de la planta docente, así como la disposición de todos para atender y enfrentar las responsabilidades encomendadas. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Con asesorías y cursos de capacitación que indudablemente pueden mejorar e incrementarse. **¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos? Diario y permanente con la práctica de una comunicación efectiva en los distintos organismos de apoyo. En mi punto de vista he observado que las relaciones y resultados son buenos aunque debieran ser mejores.

Cuestionario a Maestros: Maestro 1

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A atender la problemática que presentan los alumnos y/o maestros **¿A qué le da prioridad?** A los alumnos **¿Está de acuerdo con esto?** Sí, estoy de acuerdo **¿Está utilizando su tiempo bien?** Si utiliza bien su tiempo **¿Qué debería estar haciendo?** Debería descansar un poco.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si ¿Por qué sí o no? Por la prudencia con que resuelve controversias y por la experiencia que tiene **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es una persona que ejerza influencia positiva tanto en los alumnos como en compañeros de trabajo.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Buen orador, amplia experiencia en todos los aspectos y criterios relacionados con el ámbito educativo. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?** Excelente presentación.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? La falta de personal administrativo (subdirector, trabajador social, coordinación académica, prefectos, secretarías, orientador escolar. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?** Si **¿Cómo?** Contando con el personal antes mencionado del cual se carece actualmente.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Estableciendo propiedades y comisionando a profesores aptos para ciertas actividades **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si **¿En qué sentido?** Involucra a maestros y demás personal que se considere apto o calificado para actividades específicas y lo apoyamos **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** Claro que funciona, el trabajo colaborativo (en equipo) rara vez falla **¿Funciona para la escuela?** Sí.

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí contribuye **¿En qué sentido?** **¿Podría contribuir más?** sí **¿Cómo?** Ya que cuenta con los auxiliares arriba mencionados, pues va a tener mas tiempo y energía para cumplir con sus funciones.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? **¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** No está satisfecho porque bien resuelve un problema y aparecen otros 6 por así decirlo, y obviamente la carencia de personal dificulta o hace que tome mas tiempo el trabajo de director.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Con capacitación impartida ya sea por El, por algún maestro de esta misma escuela o por expertos externos. **¿Puede mejorar en ese sentido?** **¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Contacto cercano, personalizado **¿Con los maestros?** Buena relación en lo laboral y social **¿Con los padres de familia?** Los entrevista cuando algún alumno está en problemas **¿Con otros miembros de la comunidad?** Siempre que puede trae a personal del Ayuntamiento, del DIF, de la SEC cuando se requiere **¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?** Trabaja bien con todos **¿Son efectivos o productivos esos contactos?** Sí son productivos.

Cuestionario a Maestros: Maestro 2

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A Enseñar a los alumnos, aclarando dudas. **¿A qué le da prioridad?** Al proceso de enseñanza aprendizaje **¿Está**

de acuerdo con esto? Sí. ¿Está utilizando su tiempo bien? El tiempo es adecuado aunque en ocasiones es corto según el contenido que se esté desarrollando. **¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si ¿Porqué sí o no? Porque ha sabido conducirnos con liderazgo a lo largo de su tiempo a cargo de este plantel. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es aquel que mantiene siempre en su centro de trabajo un ambiente agradable, informando situaciones importantes que se vayan generando.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Preparación, perseverancia, dedicación, solidario, entusiasta, trabajador y honesto **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? No tengo problemas. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Si ¿Cómo?

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Comunicación y constancia **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Se asegura porque hacemos un trabajo en equipo donde si alguien falta es notable **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si involucra ¿En qué sentido? Ayudando a realizar proyectos compartiendo responsabilidades. **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** Funciona tanto para el director como para la escuela puesto que así, el trabajo es colaborativo y más nutrido de ideas y de participación. **¿Funciona para la escuela? Sí.**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí contribuye ¿En qué sentido? Es quien en ocasiones impulsa nuestro trabajo docente y nos motiva a realizar mejor nuestro trabajo. **¿Podría contribuir más? sí ¿Cómo?** Sabemos que el ser humano no tiene límites y todos absolutamente todos siempre podemos hacer algo mas.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? El trabajo en equipo ¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo? Sí, lo ha expresado.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Haciendo reuniones. ¿Puede mejorar en ese sentido? sí ¿Cómo? Brindando opiniones o consejos.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Directo en cuestiones de problemas, felicitaciones y proyectos. **¿Con los maestros?** Comunicación constante **¿Con los padres de familia?** **¿Con otros miembros de la comunidad?** **¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?** **¿Son efectivos o productivos esos contactos?** Con todos hace un buen trabajo y trabajando con todos es como se puede obtener buenos resultados.

Cuestionario a Maestros: Maestro 3

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? Le doy prioridad a la secuencia del programa con mis alumnos **¿A qué le da prioridad?** **¿Está de acuerdo con esto?** **¿Está utilizando su tiempo bien?** **¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si **¿Por qué sí o no?** Porque ha sabido dirigir la escuela a pesar de sus carencias y lo hemos visto en los resultados de evaluación estatal **¿Qué es un líder educativo para Usted?**

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? La que a mi en lo personal, se me hace correcta del director, que nuestras fallas nos la hace saber y eso nos sirva para mejorar algunas actitudes dentro de nuestras actividades educativas **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Considero que tanto padres de familia, personal docente y alumnado El siempre ha equilibrado su capacidad para dirigir y resolver cualquier problema. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?** **¿Cómo?**

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Se refleja que es una persona preparada y en condiciones aptas para dirigir una institución **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? No, a ninguna persona **¿En qué sentido?** **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** **¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí contribuye **¿En qué sentido?** En las estrategias de cómo aplicar el contenido del programa, también se preocupa para que el personal docente sea capacitado. **¿Podría contribuir más?** Sí **¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora

en su escuela? Considero que somos un colegiado bien constituido y esto ha facilitado al director para desarrollar sus actividades. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Sí. ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Es bueno a pesar de su constante trabajo que desarrolla como director, pues siempre ha dedicado espacios para dialogar con los alumnos acerca de distintos temas como la disciplina.
¿Con los maestros? Cómo desarrollar los maestros sus clases y temas conceptuales
¿Con los padres de familia? Información sobre reglamento interior del plantel. **¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?**

Cuestionario a Maestros: Maestro 4

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? Al proceso de enseñanza **¿A qué le da prioridad?** Es de suma importancia el aprendizaje significativo a la aclaración de dudas. Lo más factible sería contar con los recursos necesarios **¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si ¿Por qué sí o no? Por hacer una gestión oportuna y realizar una coordinación de los miembros que laboramos en la escuela. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es aquél que promueve, gestiona con el fin de realizar un buen trabajo.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Preparación, decisión, sociabilidad, compromiso, humanidad y flexibilidad. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Que en nuestra escuela no se cuenta con personal ni recursos suficientes. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Si ¿Cómo?** Lo ideal sería contar con ellos.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Trabajo colaborativo y unificación de criterios **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Vigilando el cumplimiento de labores y comisiones. **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si ¿En qué sentido? En ocasiones es bueno tal involucramiento con el fin de compartir ideas y

lograr mejores resultado. **¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí ¿En qué sentido? Busca siempre el cumplimiento de los propósitos. **¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? La buena disposición de algunos docentes para apoyar en las distintas actividades **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo? Sí.**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Aclarando dudas, promoviendo trabajo colaborativo **¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos? Sí son productivos, ya que al interactuar se promueve el clima de confianza y da pie a una participación activa por parte de todos.

Cuestionario a Maestros: Maestro 5

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A cumplir con mis obligaciones de docente. **¿A qué le da prioridad?** Mi prioridad es que el alumno comprenda mi clase. **¿Está de acuerdo con esto?** Estoy en total acuerdo de que el bienestar del alumno es primordial **¿Está utilizando su tiempo bien?** Mi tiempo lo distribuyo con anticipación para trabajar organizadamente **¿Qué debería estar haciendo?** Estoy preparando a los jóvenes que serán generaciones futuras en México.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si lo considero un líder **¿Por qué sí o no?** Se preocupa por los problemas de su equipo de trabajo, me representa cuando es necesario, etc. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es el que se preocupa por su gente, nos representa, observa su bienestar, trabaja en conjunto, etc.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Responsable, dinámico, honesto, participativo, preocupado por su gente, justo etc. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? No cuenta con el apoyo de algunas plazas vacantes como servicios complementarios, para deslindar un poco de responsabilidad y una asumirla totalmente el director toda la responsabilidad del plantel educativo **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?**

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Involucra a todo el personal y se busca solución a los problemas en forma conjunta **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si involucra **¿En qué sentido?** De cierta forma involucra a personas como monitores para ayudarse y como estrategia de comunicación. **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** Funciona excelente esta estrategia de trabajo **¿Funciona para la escuela? Sí.**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí **¿En qué sentido?** Es una persona que está en constante preocupación por el bienestar del colectivo docente, el alumnado y el progreso educativo de la institución. **¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? La convicción total por su labor en el área educativa **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? La comunicación y la preparación constante es un excelente sentido común. **¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos? El director tiene contacto y comunicación constante con el personal de todo el plantel educativo. Ve los problemas reales y directamente.

Cuestionario a Maestros: Maestro 6

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? Enseñar a los alumnos. **¿A qué le da prioridad?** Buscar mejores estrategias de aprendizaje **¿Está de acuerdo con esto?** Sí en algunos casos **¿Está utilizando su tiempo bien?** Siempre busco ser mejor en mi trabajo **¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si ¿Por qué sí o no? Porque siempre trata de dirigir lo mejor posible a la escuela. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es una persona que siempre está al frente de todo lo que se presenta buscando sobresalir.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Responsable y dedicado a su trabajo ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? El problema es que la institución educativa no está compuesta en un 100% del personal que debería tener. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo?** Que la SEC cubra todo el personal que falta en la institución.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Siempre busca solución a todo **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Es una persona dedicada a su trabajo **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si ¿En qué sentido? Tiene el apoyo de los maestros. **¿Le funciona a él o ella trabajar así? Sí. ¿Funciona para la escuela? Sí.**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí ¿En qué sentido? La concientización, trabaja en lo que puede cubrir. **¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? El apoyo del personal **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** No es una persona conformista, busca sobresalir mas.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Hace reuniones contentes. **¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo?** Necesitamos apoyo por parte de la SEC con un ATP.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Siempre trata con ellos, con los problemáticos. **¿Con los maestros?** En reuniones **¿Con los padres de familia?** Tiene mayor contacto con la asociación de Padres de Familia **¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor, en su opinión?** Considero que trata de abarcar todos **¿Son efectivos o productivos esos contactos?** En algunos casos.

GRUPOS DE ENFOQUE CON PADRES DE FAMILIA

Padre de Familia: 1

- 1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?** Creo que es bueno con los alumnos **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** Su fortaleza es tener mayor comunicación con sus grupos.
- 2. ¿Es líder en la escuela? Sí ¿Cómo lo saben?** Porque es quien dirige a todos, pone a toda la escuela a funcionar mejor. **¿Qué hace?**
- 3. ¿Qué hace el Director o Directora?** Ordena y coordina toda la escuela **¿A qué le dedica su tiempo?** Creo que a los alumnos **¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega?** Sí **¿Qué debe hacer el Director o Directora?** Seguir así
- 4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí ¿En qué sentido?** En que nos motiva **¿Es positiva y productiva esa participación?** Sí **¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?** Apoyar al director y dar opciones para mejorar la escuela.
- 5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora?** Creo que es muy comunicativo con ellos **¿Influye en el desempeño de los alumnos?** Sí.
- 6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general?** Muy buena, una persona muy respetuosa **¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?**
- 7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?** La ha ayudado mucho a ponerla en función.
- 8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?** Comunicativo, organizador, responsable, coordinador, productivo, etc.

Padre de Familia: 2

- 1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?** Se ve una persona justa. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** La fortaleza es llevar una escuela tan poblada.
- 2. ¿Es líder en la escuela? Supongo que sí ¿Cómo lo saben?** Lo he tratado poco, pero se ve una persona honesta y confiable, espero no estar equivocado **¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Se encarga de todos, tanto maestros como alumnado que desempeñen cada uno su papel y de las cosas legales y trabaja directamente con la SEC **¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?**

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí ¿En qué sentido? En juntas de padres de familia **¿Es positiva y productiva esa participación?** Sí porque nos da las informaciones relacionadas con las instalaciones del plantel y de nuestros hijos participando en algunas actividades y apoyando a sacar adelante al plantel. **¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?**

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? Les informa lo relacionado de algo que pase en su salón o en la escuela en general. **¿Influye en el desempeño de los alumnos?** Sí influye porque es una persona recta y formal, es un ejemplo para nuestros hijos.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo? No tengo información si tiene presencia.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Tengo poca información apenas me estoy acoplando y lo que me cuenta mi hija y lo que me cuentan algunas personas que ya tienen tiempo de conocerle, no se mucho.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Justo, sociable, accesible, honesto y protector.

Padre de Familia: 3

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Se describe como el líder fundamental del plantel. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** Sus fortalezas son coordinar las actividades de los maestros, recursos que son otorgados por la SEC, disciplina a los alumnos, pedirle a los padres de familia mas participación para la formación de los alumnos.

2. ¿Es líder en la escuela? Es líder ¿Cómo lo saben? Lo se porque asisto a sus reuniones. **¿Qué hace?** Nos informa del avance de nuestros hijos, y comunica del manejo de los recursos que se obtienen de la SEC y de los eventos del plantel.

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Coordina a los maestros para que los alumnos no pierdan clases cuando El lo cree necesario. **¿A qué le dedica su tiempo?** Su tiempo lo dedica a los maestros y alumnos de acuerdo con su rol **¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?** Todo lo mencionado anteriormente.

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí ¿En qué sentido? En el sentido de la conducta de los alumnos. **¿Es positiva y productiva esa participación?** Por supuesto que es algo positiva la participación. **¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?** Es intercambiar o tener una buena comunicación con los maestros para una mejor conducta de nuestros hijos (principalmente en valores).

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? El suficiente ya que también es mi responsabilidad. **¿Influye en el desempeño de los alumnos?** Sí influye en el desempeño.

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? Necesito ser mas oportuno para enterarme de mas cosas relacionadas con el director, en general todo bien.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? El impacto se demuestra en ser una de las escuelas con alumnos de buen nivel en aprovechamiento en la Cd. de Nogales, Sonora.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? El ideal es el que tenemos, tal vez nosotros como padres de familia no lo hemos valorado.

Padre de Familia: 4

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Pone todo su apoyo en la escuela y los alumnos. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?**

2. ¿Es líder en la escuela? Sí ¿Cómo lo saben? Porque el hace todo por la escuela. **¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? El se encarga de atender a todos los padres de familia y de todos los problemas que hay en la escuela. **¿A qué le dedica su tiempo?** **¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?**

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí ¿En qué sentido? A El le gusta que todos los padres de familia asista a las juntas puntualmente. **¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?**

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? Le gusta que participen en cosas deportivas, artísticas, etc. **¿Influye en el desempeño de los alumnos?**

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo? Tiene contacto con la comunidad en general.

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

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Que el director hablara mas con los alumnos.

Padre de Familia: 5

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Como una persona responsable que hace su trabajo. ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?

2. ¿Es líder en la escuela? Sí es un líder ¿Cómo lo saben? Porque ha marcado adelante a la institución a pesar de sus carencias, de no tener una escuela estable. ¿Qué hace?

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Hace su trabajo de acuerdo al puesto que tiene. ¿A qué le dedica su tiempo? Le dedica su tiempo a los alumnos y al plantel. ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí ¿En qué sentido? En las reuniones de padres de familia. ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí? Los padres de familia apoyan las decisiones acertadas que tiene el director.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? Orienta y pone disciplina con los alumnos llamándole la atención cuando es necesario. ¿Influye en el desempeño de los alumnos? Sí influye en el desempeño de los alumnos.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo? No se.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Ha impactado no tener un lugar propio como institución por ejemplo el trasladarse de un lugar a otro.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Sería un líder que sea todos los intereses de nuestros alumnos, y problemáticas y retos que se le presentan día a día.

Padre de Familia: 6

- 1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?** Es una persona trabajadora, decidido y confiable **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?**
- 2. ¿Es líder en la escuela? Sí ¿Cómo lo saben?** Toma decisiones y cuando un padre ocupa su apoyo el lo atiende de inmediato. **¿Qué hace?**
- 3. ¿Qué hace el Director o Directora?** Su tiempo en la escuela, piendo yo que se lo dedica a sus alumnos y que todo esté bien en la escuela **¿A qué le dedica su tiempo?** **¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega?** **¿Qué debe hacer el Director o Directora?**
- 4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí ¿En qué sentido?** Nos invita a juntas para que nosotros como padres ayudemos a nuestros hijos a estar mejor en el escuela. **¿Es positiva y productiva esa participación?** **¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?**
- 5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora?** Pues hasta donde nosotros sabemos le dedica poco de todo su tiempo a los alumnos **¿Influye en el desempeño de los alumnos?**
- 6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia?** **¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?**
- 7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?**
- 8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?** Ser atento con sus alumnos maestros, en sí con su trabajo de director.

Grupo de enfoque con alumnos

Alumno No 1

- 1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?** Pienso que es una persona que le interesa la escuela, que siempre busca lo mejor para ella y que siempre lucha por alcanzar sus metas. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?**
- 2. ¿Qué rol juega el Director o Directora?** Juega un papel muy importante ya que es la cabeza de todos y me parece que todo lo hace muy bien, no creo que tenga que cambiarlo. **¿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? Habla con todos, en los honores nos da palabras de aliento y nos informa el progreso de la escuela **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?** Me parece que así está bien en honores y que a veces pase a los salones.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? En las juntas de padres de familia y cuando manda llamar a algún padre **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Una persona que se preocupa por su escuela, ama su trabajo y que lucha por alcanzar lo mejor para su institución **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Un administrador solo tiene un solo trabajo, el administra nomás y un líder tiende a ser mas entregado y se sacrifica mas por su trabajo y es una persona que tiene mucha responsabilidad.

Alumno No 2

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es muy buena persona, es alguien con quien te puedes desfogar, **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** Lo que puede mejorar es que habla mucho.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? El de líder, **¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Debe usar su tiempo en platicar mas con los alumnos, conocerlos mas y hacerse su amigo.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? ¿Qué tipo de contacto? Platicando, diciéndonos cosas positivas que nos ayuden a seguir **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? No tengo ningún otro contacto porque no necesito mas.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si habla con nuestros papas cuando tenemos algún problema en la escuela **¿Son contactos positivos o negativos o ambos?** **¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Alguien que más que ser el director sea nuestro amigo **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Que el líder tiene mas poder pero, el administrador es mas sensible.

Alumno No 3

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Sabe escuchar y organizar. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** La verdad así me gusta este director y no quisiera cambiar nada sobre El.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Que su trabajo está bien **¿Qué hace?** Todas las cosas necesarias para sacar a la escuela adelante **¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Está bien todo como está, bueno eso es en lo que a mi concierne.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Sí **¿Qué tipo de contacto?** Platica con nosotros sin dejar a nadie atrás. **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?** Nos ayuda y nos da ánimo para salir adelante y superarnos y tener sobre todo metas y no límites.

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Que no parezca ocupado en otros asuntos y que nos apoye. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?** En realidad no porque así como es, es perfecto en lo que a mi concierne.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? No porque mis padres no asisten constantemente a la escuela, solo si es necesario como en juntas **¿Son contactos positivos o negativos o ambos?** **¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?** Pues sí como el platicar con ellos pero lo cual no es muy necesario que digamos.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Una persona comprensiva, es ideal para que los alumnos tengan mas confianza hacia El y no tenerle miedo porque sabemos que nos va a comprender **¿Por qué?**

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

líder? El líder aparentemente es el que nos orienta, pero la diferencia es que el líder tiene algo de poder hacia el.

Alumno No 4

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Su forma de pensar es buena **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?**

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

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Sí ¿Qué tipo de contacto? A veces se sienta en una clase para ver el comportamiento. **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

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

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Sí por las juntas escolares. ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? La persona que se preocupa por su escuela. **¿Por qué?** Porque si no tiene todo controlado se puede ir abajo la escuela.

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? No es mucha diferencia porque las dos personas se encargan de la escuelas.

Alumno No 5

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es muy bueno y buena gente **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** En los honores se porta muy bien con las que puede mejorar es en explicar un poco mas.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Es el que manda y lo hace muy bien. **¿Qué hace?** Muchas cosas positivas, hace lo que debe de hacer. **¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Debe de hablar más con los alumnos para que pueda tener mas opiniones.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Sí ¿Qué tipo de contacto? Cuando le decimos una propuesta y si es buena con gusto acepta, hace mas divertidas las clases porque los maestros se portan muy bien igual que el director. **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Que haga mas contacto con nosotros en el aspecto de hacer partidos de futbol. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?** Sí me gustaría tener mas contacto con el director.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si tiene contacto con nuestros padres en las juntas **¿Son contactos positivos o negativos o ambos?** Son contactos positivos **¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?** No porque lo que hace el director es muy bien.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Es alguien que es el que manda en la secundaria, el que acepta las cosas porque si esa cosa sale bien ellos les dicen a los profesores y los felicita. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? En que es el que habla mas con los alumnos y el líder habla mas con los maestros para que se porten bien los alumnos.

Alumno No 6

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Como buena persona, gracias a El me he salvado de que no me corrieran, es muy buena gente y muy amable. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** Lo positivo que tiene es que toma las cosas en calma.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Siempre está ocupado haciendo trabajos que le corresponden pero también nos pone atención a los alumnos de la secundaria, a todos, y siempre que lo necesitamos está ahí para ayudarnos. **¿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? Al menos para mi en casos me ha apoyado, es muy buen ejemplo para todos nosotros, es el que nos motiva a que seamos mejores.

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

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? pues no, no tiene y si fueran me imagino que fueran contactos positivos. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? El que esté con nosotros cuando lo necesitemos y que se haga responsable de la secundaria. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? El líder mío es el director, como ya dije es muy buen ejemplo para todos nosotros, nos motiva a que salgamos adelante así como el.

Alumno No 7

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar? Que su forma sea a distintas cosas.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Ayudándonos a nosotros y a los demás a tener una mejor escuela.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Sí ¿Qué tipo de contacto? Nos ayuda a diferentes cosas de la escuela **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?.**

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

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si tiene contactos.¿Son contactos positivos o negativos o ambos? Positivos ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos? Debiera tener mas contacto con mas alumnos y padres.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Un director es quien se ocupa de ayudarnos a nosotros con diferentes cosas. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Que tienen cosas diferentes que hacer.

Alumno No 8

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar? Que habla mucho en los honores y lo puede mejorar.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Pone en orden la escuela. **¿Qué hace?** Hace mas de lo que debe hacer. **¿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? Sí ¿Qué tipo de contacto? Nos orienta. ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos? De manera positiva.

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? . ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? No se

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Sí. ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? Positivo ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos? Sí.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Alguien que se preocupa por la escuela ¿Por qué?

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? No se

Alumno No 9

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Puede decirse que es un buen director. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar? Sabe manejar las cosas y a mi me gusta como maneja las cosas.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Es un buen director y el sabe hacer sus planes. ¿Qué hace? Hace informes de lo que pasa en la escuela, yo digo que hace lo correcto. ¿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? El tiene contacto conmigo, me ayuda me da consejos es muy buen director. ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Nada, El platica conmigo en cualquier hora. ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? No, porque El es mejor con consejos.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? Positivos. ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos? Sí.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? El que maneja una escuela, porque sin director se arma un pleito ¿Por qué?

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? El administrador es el que administra a los niños y el líder es el que administra a los jóvenes y a las papás y a los maestros.

Alumno No 10

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es una persona dedicada a su labor de director, claro se enfoca mucho en sacar adelante el plantel y lo mejor para todo, eso sí requiere apoyo. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?**

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Debe estar presente en lo importante, como en lo que se necesite, en problemas serios y también cuando lo ocupen los padres de familia y alumnos. Creo que hay tiempo para todo y para todos. **¿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? Sí tiene contacto **¿Qué tipo de contacto?** Por ejemplo para informarnos de algo que va a pasar pasa por los salones o bien, nos lo dice en general a todos los alumnos en honores. **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Sentirnos con mas confianza en cuanto a lo que sucede en el plantel y que nos apoyen en decisiones que tomemos, creo que si lo hay pero falta un poco mas atención. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?**

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si hay contacto por decir en las juntas, dicen lo que opinan. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos?** Hay de los dos, positivos y negativos. **¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? No sería una persona ideal, yo creo que un director y directora es una persona que sabe lo que hace y que tiene que ser responsable y apoyado por todos. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Creo que el líder es el que te manda y el que lleva el control y el que administra también lleva un control distinto que presenta constantemente me imagino con la persona adecuada o quien lo manda, etc.

Anexo F Transcripción de instrumentos de Investigación aplicados a la comunidad educativa de la Escuela Secundaria Nogales 2.

Preguntas para el director o la directora:

1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?

Se pueden ver en dos partes la función de un Director, la parte administrativa y la parte técnico-pedagógica

Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

La relación con los padres de familia y como encausar esa relación que sea productiva para sus hijos y que nosotros tengamos un buen provecho

2. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?

Le dedico tiempo a todo

¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva?

Eso lo van a decir los resultados

¿Por qué?

3. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería?

Quitaría unas cuestiones administrativas y ponía un administrador

¿A qué dedicaría su tiempo?

A lo técnico - pedagógico

4. ¿Se visualiza como líder educativo?

Sería un sueño alcanzar eso mis compañeros me respetan porque respeto a todo mundo es muy difícil ser líder si alguien me ve como su líder magnifico

¿Por qué sí o no?

¿Qué es un líder educativo?

Tendría que ser el que ocupa su tiempo exclusivamente en educar no a sus alumnos sino hacer un intercambio de experiencias con sus maestros que es la parte difícil

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

Si algún maestro me reconociera como su líder, el trato respetuoso hacia todo el mundo, y ser responsable.

6. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene?

Las riñas entre los muchachos, objetos perdidos, las horas clases de los maestros y los problemas de relaciones humanas.

¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?

Se pueden evitar pero a largo plazo

¿Cómo?

Teniendo el apoyo completo de los padres de familia

7. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo?

Predicar con el ejemplo lo que solicito como la puntualidad

¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?

Firmando el Registro de Firmas

8. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?

Si, claro evidentemente

¿En qué sentido?

Tanto sus funciones como hora de realizar una actividad y acude o no el que tiene facilidades para hacerlo y echo mano de el.

¿Le funciona trabajar así?

Hasta ahorita creo que si

9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela?

Creo que si

¿En qué sentido?

¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

Si puedo contribuir más,

10. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?

Primero que si estoy trabajando en una actividad debo realizarla a través de los medios que yo pueda, segundo que he sido muy afortunado con los comités de los padres de familia que me han tocado muy trabajadores, tercero dentro del personal docente la mayoría estén puestos para actividades.

¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

Si,

11. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia?

Si,

¿Qué tipo de contacto

A través de reuniones y a través de proyectos y en época de inscripciones

¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

Son tanto que si los padres de familia participaran en la proporción que debiera ser fuera mejor. Algunos padres de familia participan en la cuestión del estudio de sus hijos pero el mayor apoyo que recibimos es el de mantener la escuela.

12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad?

Son los contactos normales, Presidente Municipal, Desarrollo Social, Comandancia de Policía y Transito, Salubridad.

¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela?

De acuerdo a las necesidades que tenemos con los alumnos

¿Funciona ese contacto?

Hasta ahorita ha funcionado, sino completamente a medias.

Cuestionario a Subdirector:

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A resolver lo que concierne a la escuela ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? Creo que sí ¿Qué debería estar haciendo? Lo que sepa hacer bien.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si ¿Por qué sí o no? Por su experiencia ¿Qué es un líder educativo para Usted? Es una persona que ve por que las cosas se hagan bien, con autoridad y razón.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Disponibilidad confianza y servicio. ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión? Las mismas.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? En ocasiones creo que se confía demasiado en algunos asuntos. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Está pendiente de todo. ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si ¿En qué sentido? Delega la acciones. ¿Le funciona a él o ella trabajar así? Sí funciona, todos trabajan según se le pide. ¿Funciona para la escuela?

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí directamente. ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? sí ¿Cómo?

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? Confianza para lo que haya que resolver y disposición. ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? No deja trabajar, pero está pendiente de lo que se hace. ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

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

Cuestionario a Supervisor:

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? Al cumplimiento de mis responsabilidades ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? Sí, pero necesito mas esfuerzo de todos ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Sí. ¿Por qué sí o no? Porque debe tener los elementos cognoscitivos suficientes para dirigir la institución. ¿Qué es un líder educativo para Usted? Es quien se suma al colectivo con identidad de intereses.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Honesto, respetuoso, profesional, recto, solidario, sabio y todos los valores éticos y profesionales. ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Creo que es la división de personas por los intereses naturales de los elementos que con El laboran. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Si se pueden evitar pero es difícil el proceso. ¿Cómo?

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Apego a la normatividad, aunque no como debiera ser. ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? Con seguimiento al desempeño ¿Es efectivo o efectiva?

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Desde luego que sí. **¿En qué sentido?** Es funcional por la razón de que pocos no pueden ni deben realizar el trabajo para la operación y funcionamiento del plantel. **¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí
¿En qué sentido? Con asesorías, orientación, revisiones, talleres, evaluaciones, sugerencias. **¿Podría contribuir más? Sí. ¿Cómo?** Incrementando los recursos humanos y materiales que tiene asignados.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? Las relaciones laborales y sociales de respeto y de aceptación. No como debiera ser. **¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** Pienso que no está satisfecho, es muy difícil.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Con asesorías adecuadas y convenientes, aunque hay mucho que mejorar. **¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos? Cada vez que se puede practicar la comunicación se hace con toda la estructura que conforma el centro educativo. No es una tarea fácil por la razón de movimientos y por la estructura humana material que pertenece a la institución, ya que por su magnitud es una de las mas grandes del Estado de Sonora.

Cuestionario a Maestros: Maestro 1

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

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? No. ¿Por qué sí o no? Porque no tiene las cualidades ni el interés. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es una persona sencilla, clara y precisa; así como un guía y contagia entusiasmo.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Responsable y soberbia **¿Cuáles son las**

características que debería de tener él o ella, en su opinión? Flexible, confiable, sencillo, confiado, entusiasta y comprensivo.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? No escucha. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?** Sí **¿Cómo?** Llevándolo con un psiquiatra.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Ninguna, lo único que le interesa es el horario. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? No **¿En qué sentido?** En ninguno **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** No. **¿Funciona para la escuela?** No.

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí. **¿En qué sentido?** En todos. **¿Podría contribuir más?** Sí. **¿Cómo?** Haciendo lo que tiene que hacer: planear, administrar, supervisar, dirigir, pensar, proyectar, anticipar, tomar decisiones, cuidar.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? La comodidad, el papeleo, el dejar que cada quien haga lo que quiera. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** No.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? De ninguna manera. **¿Puede mejorar en ese sentido?** No **¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Correctivo. **¿Con los maestros?** Puro Yo, Yo, Yo. **¿Con los padres de familia?** No sé **¿Con otros miembros de la comunidad?** No se. **¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?** No sé. **¿Son efectivos o productivos esos contactos?** No sé.

Cuestionario a Maestros: Maestro 2

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A preparar a los adolescentes en mi materia y a aportar mis conocimientos para formar a nuestros alumnos. **¿A qué le da prioridad?** **¿Está de acuerdo con esto?** **¿Está utilizando su tiempo bien?** Si porque es una labor que me agrada. **¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Sí. **¿Por qué sí o no?** Porque nos está dirigiendo y está al frente de la institución educativa, pero apoyando nuestras labores y apoyando y respetando nuestros espacios. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es quien dirige a un conjunto de personas.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Muy buena preparación académica, gente honesta, honorable, con facilidad de palabra, dispuesto a trabajar y con una sencillez que caracterice su forma de ser y de tratar a la gente. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Pienso que a algunas personas no les agrada que los dirijan, pero siempre debe existir lineamientos y departamentos y aunque no les guste los comentarios debemos de aprovecharlos para mejorar. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?** Claro que se pueden evitar. **¿Cómo?**

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? En sí no podría mencionarlas pero lo que yo he observado, nuestro director trata de hacer lo mejor posible su trabajo. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Por supuesto que sí, por ello cuenta con Subdirectores y coordinadores que forman parte de los líderes para que se cumpla la labor educativa y, en ciertos ámbitos se podrá apoyar en otros departamentos de la escuela, inclusive con los mismos maestros. **¿En qué sentido?** **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** **¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí. **¿En qué sentido?** Estando al pendiente de que se cumplan las metas y objetivos para un buen funcionamiento y él se involucra en el plan y nos hace trabajar lo mejor posible, esto desde mi punto de vista muy personal, y cuando algo no se cumple nos lo hace saber para ponerlo solucionar en un nuevo ciclo escolar o en el mismo si hay la oportunidad de corregirlo a tiempo. **¿Podría contribuir más?** **¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? Tal vez si, pero todo depende de la disposición que nosotros los maestros tengamos para desempeñar la labor educativa y todo en conjunto incluyendo la disposición de los alumnos será mejor y mas satisfactorio para el director, quizá algún factor negativo sea la poca disposición del personal para trabajar con excelencia. **¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? En lo personal si hay bastante apoyo del director para nuestro trabajo como maestros y nos da libertad de pensamiento, pero siempre con una supervisión para que hagamos bien las cosas. **¿Puede mejorar en ese sentido?** **¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos?. ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos? En todo momento nuestro director está accesible con la comunidad escolar, está al pendiente y en comunicación.

Cuestionario a Maestros: Maestro 3

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A preparar a los alumnos.
¿A qué le da prioridad? A trabajos en clase. **¿Está de acuerdo con esto? Sí. ¿Está utilizando su tiempo bien? Si. ¿Qué debería estar haciendo?** Lo que estoy y hago todos los días.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? No. ¿Por qué sí o no? Porque no veo una unión por parte de El. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es aquél que escucha, que pretende unificar al grupo, que alienta, que administra, y que sobre todo no peque de soberbio.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Es inteligente pero no sabe aplicar su inteligencia, sobre todo en lo relacionado a la comunicación **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Su soberbia. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Solo él lo sabe ¿Cómo?**

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Lo ignoro. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Administrando, ordenando y revisando **¿lo hace? ¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? No debería hacerlo. ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Por supuesto que sí. **¿En qué sentido?** En todos, si no hay un buen capitán. **¿Podría contribuir más? Sí. ¿Cómo?** Siendo mas humilde y sencillo y pensar que los demás también tienen razón.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? Delegando responsabilidades. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** No, o quizás El crea que todo está platicado y resuelto.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? No lo facilita. **¿Puede mejorar en ese sentido?** Si. **¿Cómo?** Se pudiera hacer mucho con el solo hecho de acondicionar las aulas.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? . ¿Son efectivos o productivos esos contactos? Lo que percibo es respeto mutuo, ¿con quién de ellos?. Depende no lo se.

Cuestionario a Maestros: Maestro 4

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A educar a mis alumnos, no solo en mi materia, sino en inculcarles buenos hábitos de trabajo y responsabilidad ante todo. **¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? En cierta forma sí, pero le faltan algunos rasgos para lograrlo. **¿Por qué sí o no?** Porque no tiene las cualidades ni el interés. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es una persona que se esfuerza para lograr la unión del personal educativo, se preocupa por la cuestión administrativa y los aspectos materiales de la institución.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Responsabilidad, preparación y disponibilidad **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Algunos compañeros no acatan las disposiciones establecidas. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo?** Aplicando con justicia y con mas rigor el reglamento.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? La plática, el compañerismo, intercambio de experiencias. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Revisa personalmente las actividades encomendadas. **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? No debería ser así, pero no cuenta con el apoyo suficiente. **¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la

escuela? En un poco proporción ya que las ganas que el maestro le aplique a su trabajo y con el esfuerzo y el interés de sus alumnos podría contribuir mas. **¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? Principalmente la disponibilidad ya que siempre está. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** Personalmente cuento con el apoyo del director y siento que el se encuentra satisfecho con mi rendimiento.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? El director le busca el lado positivo a cada maestro, pero existen compañeros que son muy negativos. **¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?**

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Actúa firme. **¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia?** El trato es cordial **¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?** En general busca buena relación con su medio.

Cuestionario a Maestros: Maestro 5

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A que los alumnos estén trabajando. **¿A qué le da prioridad?** Al trabajo. **¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien?** Eso creo. **¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Si. **¿Porqué sí o no?** Porque nos aconseja y nos guía en ocasiones. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** El que busca el bienestar general.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Deja trabajar con ideas propias a cada uno sin perder de vista el objetivo común. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?**

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? El cumplimiento de los deberes de cada uno. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo?** Cumpliendo cada quien con sus obligaciones.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Delegar responsabilidades. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Con el cumplimiento de labores **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si ¿En qué sentido? Delegando responsabilidades y trabajando en equipo. **¿Le funciona a él o ella trabajar así?** No. **¿Funciona para la escuela?** No.

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí. ¿En qué sentido? En todos. **¿Podría contribuir más?** Sí, en un alto porcentaje **¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? La comodidad, el papeleo, el dejar que cada quien haga lo que quiera. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?** No.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? La buena disposición de él y de todos para el desempeño de las labores. **¿Puede mejorar en ese sentido?** Sí **¿Cómo?** Adecuando el mobiliario, obteniendo recursos.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Resolviendo situaciones, recibéndolos por la mañana, dirigiéndose a ellos los lunes cívicos. **¿Con los maestros?** En reuniones, recorridos por el plantel. **¿Con los padres de familia?** En reuniones y recibéndoles en su oficina. **¿Con otros miembros de la comunidad?** Realizando peticiones para mejorar el plantel. **¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?** Con todos. **¿Son efectivos o productivos esos contactos?** Son productivos.

GRUPO DE ENFOQUE CON PADRES DE FAMILIA

Padre De Familia: 1

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Mediocre. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** No sobresale ninguna fortaleza.

2. ¿Es líder en la escuela? Sí ¿Cómo lo saben? Porque cuida la disciplina. **¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí? No, ninguna de estas.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos? No.

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? Ninguno.

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

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Decente, trabajador, sociable.

Padre De Familia: 2

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es una persona a la cual le gusta tener todo en orden y bien. ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?

2. ¿Es líder en la escuela? No lo se, puesto que no lo veo porque según se, se la lleva en la oficina. ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Supongo que debe estar enterado de todo lo que sucede en la escuela y darse cuenta por sí mismo y no llevársela encerrado. ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? En ocasiones sí. ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? Es positivo, pero no todos los padres de familia se prestan para esta participación. ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? En veces el contacto que tiene es para corregir algo que está mal en su porte del uniforme. ¿Influye en el desempeño de los alumnos? No.

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? Según se, en ocasiones hace este tipo de eventos y el contacto con la comunidad es respetuoso.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Hasta ahora lo han hecho bien, pero todavía le falta mas dedicación para sacar a los alumnos adelante con buena presentación.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Que le preocupe su escuela como los alumnos y que verifique que todo marche en orden en el plantel rondando de vez en cuando por la escuela para darse cuenta por sí mismo lo que sucede y que se la lleve bien con todos en la escuela para así sacar adelante el prestigio de la escuela.

Padre De Familia: 3

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es una persona inteligente, política a veces. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** Sabe escuchar fácilmente, puede solucionar cualquier actividad o problema.

2. ¿Es líder en la escuela? En algunas ocasiones. **¿Cómo lo saben?** Porque maneja fácilmente a los administrativos. **¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí, por supuesto. **¿En qué sentido?** A participar en ella en eventos como salud, actividades de psicología en las actividades de seguridad pública. **¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?**

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos? Algunas veces, muy bueno claro.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? Sí actividades como salud, con autoridades, temas de valores en los adolescentes con grupos del Ayuntamiento **¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?**

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Es en realidad bueno, se esfuerza para ella.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Su contacto mas con los adolescentes, fomentar muchos mas, respeto a los demás y una autoridad mas firme.

Padre De Familia: 4

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad? La verdad no hay mucho contacto directo con él, ya que los maestros asesores y el orientador funcionan como intermediarios.

2. ¿Es líder en la escuela? Obviamente debe ser líder ya que el puesto lo amerita. **¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?** Delega responsabilidades al personal a su cargo.

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Delega responsabilidades al personal a su cargo sobre asuntos internos. Cuando es algo fuera de responsabilidades de los maestros, él tiene que hacer su trabajo. **¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?**

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí. ¿En qué sentido? Por medio del maestro asesor de cada grupo. **¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?**

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos? No.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? Muy poco contacto, solo encuentros casuales por los pasillos de la escuela y se dirige a ellos sólo para llamarle al atención sobre su uniforme o apariencia. **¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?**

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Mas o menos bien, siempre trabajando en equipo con todos los colaboradores de la escuela.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Una persona que sí impone pero accesible a la vez, que tenga más contacto, tanto con alumnos como con padres de familia.

Padre De Familia: 5

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Con un alto grado de liderazgo para tener la fortaleza de persuadir, motivar al trabajo en equipo para lograr las metas y objetivos. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** Sus fortalezas son que es una persona comprometida, responsable, visionaria, perseverante, etc. Y sus áreas de oportunidad son que debe establecer objetivos alcanzables en los departamentos.

2. ¿Es líder en la escuela? Sí. ¿Cómo lo saben? Porque direcciona a su equipo de trabajo de acuerdo a las necesidades institucionales, y hace las actividades necesarias para mover las voluntades para lograr que el trabajo se realice en equipo y de forma eficiente. **¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Establece las directrices para llevar a cabo las actividades institucionales y le dedica su tiempo al seguimiento de las mismas. **¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?**

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí. ¿En qué sentido? Tiene reuniones periódicas con los representantes de la sociedad de padres de familia para que de forma conjunta se establezcan las metas de trabajo. **¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?** Es el de participar y asesorar al director en actividades que fortalezcan la escuela.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? La mayoría de los días los espera a la entrada de la escuela para saludarlos y corregir actividades de disciplina. **¿Influye en el desempeño de los alumnos? No.**

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? Se realizan diferentes eventos culturales, deportivos, sociales etc., donde involucran a los padres de familia.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Su visión es muy comprometida con la comunidad escolar.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? No hay punto de referencia pero doy mi punto de vista, El director debe ser un líder que motive, que se involucre con todo el personal, que su visión sea el mejoramiento continuo, con un alto grado de habilidad de gestión ente otras instancias para lograr apoyos, que brinde confianza en lograr los objetivos y metas institucionales.

Padre De Familia: 6

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Como persona es buena persona, como director es buen director. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?** Sus fortalezas tiene muchas y oportunidades para todos las hay.

2. ¿Es líder en la escuela? No. ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Se enfoca a todo lo relacionado con la escuela. **¿A qué le dedica su tiempo?** Lo dedica a que la escuela de su buen funcionamiento tanto educativo como administrativo. **¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?**

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? Sí. ¿En qué sentido? En el sentido de cómo dirigir a nuestros hijos con pláticas amenas. **¿Es positiva y productiva esa participación? Sí es positiva ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?** Están en contacto con sus hijos y tienen mucha participación en toda clase de eventos para la misma escuela.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? De maestro a alumno. **¿Influye en el desempeño de los alumnos?** Sí influye.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? Lo normal que es con los padres de familia **¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?**

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? A mi me parece que todo lo ha hecho bien.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Que todo director que sea de esta escuela que vea por todos los beneficios de la misma en toda clase de problemáticas y necesidades.

GRUPO DE ENFOQUE CON ALUMNOS

Alumno No 1

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es muy buen Director, pero no se, como que es muy difícil de influenciar **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?**

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? El de director muy bien, hace que se cumplan órdenes. **¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Debe de poner mas atención a la escuela.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? No siempre lo vemos en honores **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Que pasara a los salones a hablar con nosotros y convivir mas por que así no lo veo. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?**

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si cuando se pelean alumnos nomás. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Es alguien que sea buena honda y que sea buen director por que para mi eso es un director ideal para mi. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Pues que es mas importante el líder porque el administrador tienen que hacer lo que le diga el líder.

Alumno No 2

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es buen Director, pero es muy difícil de influenciar **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?**

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? . ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Debe de poner mas atención a la escuela, mejorar la institución.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Pues no mucho, nomás en honores y nomás nos dice lo que debemos de hacer. **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Que fuera mas amigable, que nos preguntara qué es lo que nos falta. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?**

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Pues no creo que tenga contacto con nuestros papás, creo que mas el subdirector. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? El máximo de la escuela, el que tiene que ver que es lo que sucede con la escuela. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? En que el administrador no decide, sólo sigue órdenes del líder.

Alumno No 3

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es un buen Director que se enfoca en mejorar su escuela, quisiera que nos apoyara con las propuestas de las planillas. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?**

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Pues está al pendiente de los alumnos, se empeña en mejorar la escuela y desempeña un buen papel. **¿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? Sí a veces cuando necesitamos de su ayuda y nos ayuda a mejorar. **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Que nos apoyara y que tratara de ser nuestro amigo que se llevara bien con nosotros. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?**

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si porque siempre que habla con ellos les dice como es nuestra actitud dentro de la escuela. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Que sea amable y que conviva con todos los alumnos, así tendríamos mas confianza en El **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? El administrador se encarga de manejar las cuentas y el líder es la persona encargada de mandar a las demás personas a hacer su trabajo.

Alumno No 4

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

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Debe preocuparse por la escuela y supervisar los salones porque no baja a ver los baños ni los salones y casi nunca está en la escuela.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? No solo para regañarnos **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? Sí tal vez que sea como el subdirector.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos? Sí porque sería bueno que cambiara a los alumnos.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Supervisar, tener mas limpia la escuela, que se la lleve mas en la escuela, porque ese sí sería un director ideal. **¿Por qué?**

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

líder? Que solo piensa en mandar, no piensa en mejorar la escuela y los alumnos.

Alumno No 5

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Muy enojón. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** Debería apoyar un poco más todo lo que le consultamos.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Desempeña un buen papel, yo casi no lo veo, como siempre anda fuera de la escuela. **¿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? Casi no se habla con El, yo pienso que si se acercara mas a nosotros pudiera vernos y entendernos bien. **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? No solo lo necesario para que viera todo lo que sentimos.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si mi comportamiento fuera malo pues sí, pero si el director hablara todo el día con nuestros papás no se ocupara bien de sus obligaciones. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Es alguien que esté al tanto de todo lo que nos pasa y que no dejara pasar los errores de una persona cuando ya los cometió varias veces. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? El administrador se encarga de ver lo que haga falta, el líder es el que siempre nomás da las ordenes para que sean cumplidas.

Alumno No 6

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Pues el director es buena onda. **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** Puede mejorar al estar mas tiempo con nosotros.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Juega el rol de **¿Qué hace?** No hace lo que debe hacer **¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Convivir mas con nosotros, debe cumplir mas.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Casi no lo vemos, lo vemos nomás en honores **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Que conviviera mas con nosotros que pasara a los salones. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?**

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Pues con mis papas no tiene contacto porque con los que tiene contacto es con los papas de los chamacos pelioneros. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Es aquel que haga cumplir lo que debe de hacer y pues que sea buena honda. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Pues que el administrador es el que hace lo que el líder le diga y el líder es el que manda.

Alumno No 7

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Pues es buen Director, se deja influenciar **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** De mejorar creo que no porque está bien que sea estricto.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Debe de poner mas atención a la escuela.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? No solamente lo vemos en honores **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

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

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Contacto con nuestros padres no tiene y yo creo que si debe tener contacto con ellos para que los padres se den cuenta de que condiciones anda la escuela. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? No lo se porque casi no tengo contacto con el **¿Por qué?**

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

líder ? Yo pienso que un líder debe de estar con su equipo y apoyándolo y un administrador es cuando se encarga de las cuentas.

Anexo G. Transcripción de instrumentos de Investigación aplicados a la comunidad educativa de la Escuela Secundaria Nogales 3.

Preguntas para el director o la directora:

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

Gestionar sobre las necesidades del plantel.

2. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?

A la admón. de la escuela al trabajo

¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva?

Sí.

¿Por qué?

Le dedico el tiempo de acuerdo a la jornada de trabajo a la institución.

3. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? En común acuerdo con las autoridades superiores y la comunidad escolar ¿A qué dedicaría su tiempo? Sobre las necesidades propias de la educación.

4. ¿Se visualiza como líder educativo? si ¿Por qué sí o no? Porque estoy al frente de personal que labora en la institución ¿Qué es un líder

educativo? Es aquélla persona o individuo que se preocupa porque la enseñanza llegue a los estudiantes con aprendizajes significativos de calidad.

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

Muy activo, siempre pendiente de los problemas de los alumnos, padres de familia, maestros (personal), trato de tener relaciones humanas con el persona, carácter fuerte.

6. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? falta de materiales, de personal y relaciones humanas ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Si ¿Cómo? Primero que la Secretaría dotara a las escuelas de sus necesidades, yo como director debo practicar con el ejemplo las relaciones humanas y promover platicas o talleres de relaciones humanas.

7. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? Delegar a los maestros líderes algunas funciones específicas sobre situaciones inherentes a la educación ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?

Las autoridades superiores me indican cuando estoy fallando o recibido felicitaciones.

8. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si a Padres de familia, algunos miembros del personal ¿En qué sentido? En el sentido de orientar al

personal, padre de familia sobre las situaciones que se vayan presentando **¿Le funciona trabajar así?** Si porque da resultado al final del ciclo escolar, si se cumple o no con los objetivos y las metas planteados al principio del ciclo escolar.

9. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? Claro que si **¿En qué sentido?** En el sentido de que el trabajo que tu planeaste organizadamente con el comunitario escolar le dio un producto al final del ciclo escolar. **¿Puede contribuir más?** Si **¿Cómo?** En muchas ocasiones algunas personas no damos el extra que debemos dar por diversas debilidades.

10. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? Que la escuela está ubicada en un punto céntrico de la ciudad, y que la gran mayoría de Padres de familia tienen una preparación cultural buena **¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?** Sí.

11. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? Sí **¿Qué tipo de contacto?** el contacto es de trabajo y de desarrollo humano (acercamiento mediante cursos o talleres (escuela para padres).

¿Son importantes los padres en la escuela? Si importantísimos **¿Qué hacen?** Los padres están pendientes sobre la enseñanza y aprendizaje de sus hijos y las relaciones humanas entre maestros-alumno (como trate el maestro a los alumnos).

12. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? Si en autoridades municipales, autoridades de la Sria. de Educación y civiles, la radio, la prensa y los medios de comunicación **¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela?** Sobre la necesidad inherente a la educación contando con el apoyo **¿Funciona ese contacto?** Si ha funcionado.

Cuestionario a Sub-Director:

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A facilitar el trabajo de coordinación, organización y vigilancia, de administrativos, docentes y personal de apoyo y atención a padres de familia y casos especiales. **¿A qué le da prioridad?** **¿Está de acuerdo con esto?** **¿Está utilizando su tiempo bien?** **¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Debe el director cumplir un rol de líder educativo, llevar adelante a feliz término las tareas colectivas. **¿Por qué sí o no?** **¿Qué es un líder educativo para Usted?**

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor

describen al Director o Directora de su escuela? Administrador de los recursos propios de nuestra escuela, humanos, económicos y materiales. ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Un poco o nulo arraigo a la comunidad. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

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

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Si involucra a otras personas en el liderazgo ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí ¿En qué sentido? De la solución de las diversas necesidades ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? Creo que en la mayoría de sus acciones de trabajo. ¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Con la flexibilidad ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

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

Cuestionario a Maestros: Maestro 1

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A impartir clases y a asesorar a mis alumnos. ¿A qué le da prioridad? A realizar bien mi trabajo. ¿Está de acuerdo con esto? Sí. ¿Está utilizando su tiempo bien? Si. ¿Qué debería estar haciendo?

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? No. ¿Por qué sí o no? Porque no responde como tal. ¿Qué es un líder educativo para Usted? El que está al frente de todo, el que guía.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Respetuoso y atento. ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión? Tener mayor sentido de responsabilidad, que genere mejores ambientes de trabajo, que participe mas en cuanto revisión de grupos.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? El interactuar poco director-alumno. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Dándole mayor prioridad a la comunicación directo-alumnos.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Hasta ahorita no se da énfasis cuando se pide planificar, dosificar, a docentes. ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? Creo que no se asegura de que se cumplan los propósitos. ¿Es efectivo o efectiva?

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Sí. ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? No, porque la otra persona no se responsabiliza por lo que trata de evadir cualquier toma de decisiones. ¿Funciona para la escuela?

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? No. ¿En qué sentido? No se pone al tanto de que los docentes realicen bien su trabajo. ¿Podría contribuir más? Sí. ¿Cómo? Hacer o exigir mas.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo? Creo que sí.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo? Ahorita no podría mencionar ninguna. Creo que debería mejorar.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Como el de una autoridad, no hay acercamiento, es decir comunicación. ¿Con los maestros? Poco nada mas cuando se trata de informar sobre cuestiones académicas. ¿Con los padres de familia? Solo en reuniones de entrega de boletas y eso si se presenta algún problema. ¿Con otros miembros de la comunidad? Con el delegado sindical. ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Cuestionario a Maestros: Maestro 2

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A impartir clases y a asesorar a mis maestros. ¿A qué le da prioridad? A realizar bien mi trabajo. ¿Está de

acuerdo con esto? Sí. **¿Está utilizando su tiempo bien? Si. ¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? No. ¿Porqué sí o no? Porque no responde como tal. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** El que está al frente de todo, el que guía.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Respetuoso y atento. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?** Tener mayor sentido de responsabilidad, que genere mejores ambientes de trabajo, que participe mas en cuanto revisión de grupos.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? El interactuar poco director-alumno. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?** Sí **¿Cómo?** Dándole mayor prioridad a la comunicación director-alumnos.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Hasta ahorita no se da énfasis cuando se pide planificar, dosificar, a docentes. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** Creo que no se asegura de que se cumplan los propósitos. **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Sí. ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? No por que la otra persona no se responsabiliza por lo que trata de evadir cualquier toma de decisiones. **¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? No. ¿En qué sentido? No se pone al tanto de que los docentes realicen bien su trabajo. **¿Podría contribuir más? Sí. ¿Cómo?** Hacer o exigir mas.

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo? Creo que sí.

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo? Ahorita no podría mencionar ninguna. Creo que debería mejorar.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Como el de una autoridad, no hay acercamiento, es decir comunicación. **¿Con los maestros?** Poco nada mas cuando se trata de informar sobre cuestiones académicas. **¿Con los padres de familia?** Solo en reuniones de entrega de boletas y eso si se presenta algún problema.

¿Con otros miembros de la comunidad? Con el delegado sindical. ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Cuestionario a Maestros: Maestro 3

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A resolver los problemas que se generen dentro de la institución. **¿A qué le da prioridad?** A los problemas que existen entre los maestros. **¿Está de acuerdo con esto? Sí.** **¿Está utilizando su tiempo bien?** Si. **¿Qué debería estar haciendo?** Mejorar las relaciones entre directivos y maestros.

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? No. **¿Porqué sí o no?** Porque muchas veces falta al respeto y trata de imponer su autoridad por encima de los maestros. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es una persona que escucha, resuelve y apoya a su personal docente.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? Corajudo y autoritario. **¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?** Flexible, respetuoso de las opiniones de los docentes, alumnos, así como respetando la opinión de todos.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Falta de liderazgo y autoritarismo. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Sí** **¿Cómo?** Mejorando la relación con los docentes, alumnos, así como respetando la opinión de todos.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? El estar continuamente supervisando la realización de las labores académicas. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?** **¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Sí. **¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así?** No por que la otra persona no se responsabiliza por lo que trata de evadir cualquier toma de decisiones. **¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? No. **¿En qué sentido?** Porque el personal es quien busca los resultados y el director solo observa. **¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ? El compromiso y responsabilidad de los maestros facilita el trabajo del director. **¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo? Sí.**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo? No lo facilita ya que hay maestros y alumnos que no tienen libros para impartir las asignaturas y esto dificulta el desarrollo académico con los alumnos.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? Ninguno. ¿Con los maestros? Para ordenarles las distintas actividades a realizar. ¿Con los padres de familia? Solo para informarles de la situación de la escuela y de sus hijos. **¿Con otros miembros de la comunidad?** Buena ya que busca apoyos para mejorar las condiciones de la institución. **¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?** Con otros miembros de la comunidad. **¿Son efectivos o productivos esos contactos?**

Cuestionario a Maestros: Maestro 4

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? A dar conocimiento a mis alumnos con el fin de que sobresalgan en cualquier ámbito. **¿A qué le da prioridad?** **¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?**

2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? Sí. ¿Por qué sí o no? Porque lleva acabo sus funciones. **¿Qué es un líder educativo para Usted?** Es alguien que saca adelante a una institución.

3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión? Amable, atento a cualquier situación que se presente en el interior de la escuela, con el personal que labora en la misma.

4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? Podría ser por falta de maestros, por alumnos irresponsables. **¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo?** Aplicando sanciones a los maestros faltistas y educando y aplicando un reglamento al alumno.

5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? Sabe llevar bien sus funciones estando al día con lo que pasa en la escuela. **¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?**

6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? Sí. ¿En qué sentido? Involucra al subdirector y en conjunto hace que las actividades que se desarrollan en la institución marchen cada día mejor. **¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?**

7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? Sí. ¿En qué sentido? Siendo mas comunicativo con los maestros, revisando el plan de clase de los maestros y ver como va avanzando el aprendizaje de los alumnos. **¿Podría contribuir más? ¿Cómo?**

8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ? Maestros emprendedores con ganas de hacer lo mejor su trabajo, que cada día vengan con mas ganas de desempeñar su labor docente. **¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?**

9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? Consiguiendo libros para cada uno de los alumnos. **¿Puede mejorar en ese sentido? Sí. ¿Cómo?** Apoyándolo en lo que se le ofrezca al profesor.

10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? El tipo de contacto con los maestros es para llevar acabo una mejor educación al alumno. **¿Con los padres de familia?** Comunicándole como va su hijo respecto del aprendizaje, al comportamiento del alumno. **¿Con otros miembros de la comunidad?¿Con quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?**

GRUPO DE ENFOQUE CON PADRES DE FAMILIA

Padre De Familia: 1

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es la cabeza de la escuela, es la persona que lleva el control y que dirige la institución.

¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?

2. ¿Es líder en la escuela? Sí, es un líder. ¿Cómo lo saben? Porque es el que da ordenes o lleva el control de lo que se debe hacer o no. **¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí? Pues es raro verlo, pero me imagino que cada asesor de nuestros hijos

tienen órdenes precisas de lo que se necesita en la escuela, o el comportamiento y reglamento de la institución en base a las ordenes del director.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos? Mis hijos dicen que no hay contacto con el, ya que lo han buscado y no tiene tiempo para atenderlos, yo pienso que el desempeño es de acuerdo a cada alumno, no al director.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?

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

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Sería una autoridad que siempre está pendiente de cada uno de los problemas que existen en la escuela y los pudiera resolver y estuviera mas en contacto con los padres de familia.

Padre De Familia: 2

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Pues lo conocí de vista, nunca lo traté, porque nunca se presentó, causa por la que no conozco sus fortaleza ni áreas de oportunidad. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?**

2. ¿Es líder en la escuela? No se la verdad. ¿Cómo lo saben?¿Qué hace?

3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora? No se, no lo traté.

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí? No nos invitó, pues no se presentó. No se si su participaciones productiva. Los padres de familia cuidamos de que nuestros hijos cumplan con sus actividades.

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

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? Creo que no tienen mucho contacto, pues nunca se presentó con los padres de familia.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Pues creo que ha progresado un poco, por lo que observo cuando voy a las reuniones.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Que cumpla con sus responsabilidades, y que atienda las necesidades de la escuela en general.

Padre De Familia: 3

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

2. ¿Es líder en la escuela? Sí. ¿Cómo lo saben? Porque tiene ese nombre, **¿Qué hace?** Mandar.

3. ¿Qué hace el Director o Directora? Nada. **¿A qué le dedica su tiempo?** A tratar de conseguir mesabancos. **¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega?** No. **¿Qué debe hacer el Director o Directora?** Ser responsable

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? No **¿En qué sentido?** Nada. **¿Es positiva y productiva esa participación?** No. **¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?** Nada.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? Ninguno. **¿Influye en el desempeño de los alumnos?** No.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? No sabría decir. **¿Tiene presencia?** Si. **¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?** No, ninguno.

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? Pintándola y con mesabancos.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Responsable, cooperativo y cumplido.

Padre De Familia: 4

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Pues cuando yo lo traté fue muy grosero. **¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?**

2. ¿Es líder en la escuela? Pues yo digo que es líder nomás porque tienen el nombre de director. **¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?**

3. ¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? No. ¿Qué debe hacer el Director o Directora? No sabría decirle.

4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí? Pues no sabría decirle.

5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? Ninguno. ¿Influye en el desempeño de los alumnos? No influye en nada.

6. ¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo? Pues no se

7. ¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora? No sabría decirle.

8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal? Que pusiera real atención a la escuela.

GRUPO DE ENFOQUE CON ALUMNOS

Alumno No 1

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es muy estricto ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar? Le gusta darnos consejos para mejorar no exigiendo tantas cosas que no tengan que ver con la escuela.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Hace lo que debe hacer. ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Debe de ponernos cooler en los salones ya padecemos mucho calor.

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

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? No, así está bien.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? A veces si tienen contacto con ellos pero es rara la vez. ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Una persona de que se encargue de que funcionen bien una escuela. Pero creo que es buen líder. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? El administrador se encarga de administrar documentos y otras cosas. El líder da las ordenes

Alumno No 2

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Es muy estricto **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** Sus características es que es muy atento a la escuela y lo que puede mejorar la escuela en cuestión de economía.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Juega un rol muy importante, el cual lo obliga a estar atento a la escuela. **¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Debe de poner aire en los salones.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Si, en estar atento con nosotros, es muy atento con nosotros. **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

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

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Si tienen contacto. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Es alguien que podría mejorar la escuela. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Administrador se podría decir que es el ayudante del líder, líder que es alguien que siempre está atento a los demás.

Alumno No 3

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Pues es muy buena honda **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** No tiene nada que cambiar ni mejorar por que sigue estrictamente las reglas de la escuela.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Pues juega un rol muy importante, hace que lo que todo director hacer. **¿Qué hace?** Hace lo que debe hacer, nos pide

estrictamente que sigamos el reglamento escolar tanto a alumnos como a maestros e intendentes. **¿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? Si. ¿Qué tipo de contacto? De director a alumno. ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? Pues no.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? No tiene contacto con mis padres. ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Aquél que se encarga de los alumnos, maestros, intendentes e la SEC porque si no la SEC sería un desastre, podríamos venir como nosotros quiéramos. ¿Por qué?

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Pues para mi el líder es alguien que se encarga de que esté bien el grupo y el administrador el que se encarga de hacer bien el trabajo.

Alumno No 4

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Como una persona responsable, la cual quiere lo mejor para su escuela, lo cual lo hace ser un poco estricto en cuanto a nuestra vestimenta y presentación. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Juega un rol muy importante el cual lo obliga a usar la mayoría de su tiempo a la escuela. Yo pienso que el director sí cumple con su trabajo. ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Debe de prestar mas atención a los grupos que no tienen cooler.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Casi no tienen contacto con nosotros ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos? Pasa una vez a la semana a revisar las aulas, tanto en como nos estamos comportando y cómo está nuestro mantenimiento de las aulas.

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? Tener mas contacto con el, lo cual es un poco imposible ya que siempre está viendo por nuestra escuela y tratando de que esté mejor y no le dan casi tiempo para hablar con nosotros, pero sí me gustaría que hubiera

mas contacto. **¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?**

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Pues casi no tienen contacto con los padres de familia, al menos que sea algo muy urgente, peroles que tienen contacto con los padres es la trabajadora social y los prefectos. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué? Para mi uno que escuche plenamente nuestras necesidades y que trate de solucionarlas lo mas pronto posible.

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Un administrador es la persona que administra como quien dice los papeles y todo eso y un líder es a quien lo siguen o trata de ser el más interesado de un asunto con las personas.

Alumno No 5

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar? Las características positivas es que se preocupa por nosotros y puede mejorar estar mas tiempo dentro del plantel.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer? Está muy bien lo que hace, es decir se preocupa por tener mejor la escuela para que nosotros podamos estar mejor y respecto a lo del rol ninguno.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? Pues si habla con todos los alumnos y alumnas de este plantel. Y pues hace lo que puede hacer por lo alumnos y alumnas de esta escuela y gracias a eso somos la # 1. **¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?**

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? Si que pudiera pasar mas tiempo en la escuela con el fin de poderlo conocer mejor.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? No tienen contacto. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?**

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Pues que haga cosas en la escuela, que ponga los mejores maestros en nuestra escuela y que se preocupe por el aprendizaje de nosotros. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? El líder que puede mandar al administrador y el administrador no puede.

Alumno No 6

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? Bueno, pues en su lugar, o sea es muy buen director me gustan sus reglas aunque a veces es muy estricto **¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?** Me gustaría que no fuera tan estricto.

2. ¿Qué rol juega el Director o Directora? Es muy bueno. **¿Qué hace?** Lo que hace está muy bien **¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?** Utilizar su tiempo para ver como andan los maestros.

3. ¿Tiene contacto con Ustedes? A veces. **¿Qué tipo de contacto?** Nos visita en nuestras aulas de clase, me parece que está bien. **¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?** De una forma muy correcta porque no cualquier director hace esto.

4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora? Pues sí, a que fuera a darnos unos pocos de consejos y ayudarnos con lo que el pueda en las aulas de clases.

5. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? Bueno no tiene contacto con mi papa u otro familiar. **¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?** Podría contactarse con ellos para averiguar como andamos en materias, que hacemos dentro y fuera de la escuela.

6. ¿Qué es un director o una directora ideal? Es una persona alegre, amigable que le guste ayudar a sus alumnos por que mas o menos es o que deben hacer los directores. **¿Por qué?**

7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder? Un administrador es una persona que puede y sabe administrar su trabajo o alguna cosa mas. Un líder es pues una persona que investiga si un grupo de personas o alguna familia etc. cumple con sus obligaciones según el cargo que tenga a su disposición.

Anexo H. Tablas de instrumentos aplicados y número de personas a las cuales se les aplicaron.

Tablas de Resultados de los instrumentos aplicados en la Escuela Secundaria Nogales 1

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
Personas											
Director	•										1
Supervisor	•										1
Subdirector	•										1
Maestros	•	•	•	•	•	•					6
Padres de familia	•	•	•	•	•	•					6
Alumnos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	10

Anexo I. Tablas de instrumentos aplicados y número de personas a las cuales se les aplicaron.

Tablas de Resultados de los instrumentos aplicados en la Escuela Secundaria Nogales 2

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
Personas											
Director	•										1
Supervisor	•										1
Subdirector	•										1
Maestros	•	•	•	•	•						5
Padres de familia	•	•	•	•	•	•					6
Alumnos	•	•	•	•	•	•	•				7

Anexo J. Tablas de instrumentos aplicados y número de personas a las cuales se les aplicaron.

Tablas de Resultados de los instrumentos aplicados en la Escuela Secundaria Nogales 3

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	total
Personas											
Director	•										1
Supervisor	•										1
Subdirector	•										1
Maestros	•	•	•	•	•						5
Padres de familia	•	•	•	•	•						5
Alumnos	•	•	•	•	•	•					6