

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY  
UNIVERSIDAD VIRTUAL



**TECNOLOGICO  
DE MONTERREY**

TESIS PRESENTADA  
COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO  
DE MAESTRA EN EDUCACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

AUTORA:

Bertha Verónica Etchegaray Revuelta

ASESORES:

Carlos Pierre de la Garza Garza

Kathryn Singh Wood Howe

Querétaro, Querétaro, México

Diciembre, 2008

PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU RELACIÓN CON LA  
EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL

Tesis presentada

por

Bertha Verónica Etchegaray Revuelta

ante la Universidad Virtual

del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

como requisito parcial para optar

por el título de

MAESTRA EN EDUCACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Diciembre, 2008

## Dedicatorias y Agradecimientos

A mis padres por sembrar la semilla de la vida, a mis hermanos, amigos y compañeros de trabajo por regarla día a día con su amistad, apoyo y cariño incondicional.

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

## **Resumen**

El propósito de esta investigación es identificar características personales, profesionales y administrativas de los directores en el ámbito educativo, considerando su impacto en el desempeño institucional, para establecer patrones comunes que permitan observar una relación entre el perfil directivo y la efectividad institucional. Se analizaron tres instituciones educativas de nivel básico que imparten educación secundaria en la modalidad de telesecundaria a estudiantes de nivel socioeconómico bajo ubicadas en la zona sur del Estado de Querétaro, México. Las aportaciones realizadas por el personal directivo y validadas por maestros, supervisor de zona, alumnos y padres de familia fueron trascendentales para identificar relaciones consistentes en el papel del director que favorece el servicio educativo de su centro. Contribuyendo así a aumentar el conocimiento sobre las características del director y el desempeño de la escuela; los resultados formarán parte de un proyecto más amplio denominado “Perfil del director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional”.

## Índice de contenidos

	<b>Página</b>
<b>Dedicatorias y Agradecimientos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumen .....</b>	<b>ivv</b>
<b>Índice de contenidos.....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de tablas y figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1 Planteamiento del problemaundamentación teórica .....</b>	<b>4</b>
1.1 Contexto.....	4
1.1.1 Educación.....	8
1.1.2 Telesecundaria.....	9
1.2 Definición del problema .....	12
1.3 Preguntas de Investigación .....	13
1.4 Objetivo General .....	13
1.4.1 Objetivos Específicos .....	13
1.5 Justificación .....	14
1.6 Beneficios esperados .....	15
1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación.....	15
<b>Capítulo 2 Fundamentación teórica .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes.....	17
2.2 Marco Teórico.....	18
2.2.1 La dirección escolar .....	18
2.2.2 El liderazgo en las escuelas.....	21
2.2.3 La escuela como organización que aprende.....	24
2.2.4 El director como evaluador .....	25
2.2.5 El director y sus relaciones .....	27
<b>Capítulo 3 Metodología.....</b>	<b>31</b>
3.1 Enfoque metodológico .....	31
3.2 Método de recolección de datos.....	32

3.3	Universo.....	35
<b>Capítulo 4 Resultados .....</b>		<b>37</b>
4.1	Entrevista supervisor de zona .....	37
4.2	Entrevista Telesecundaria “A”.....	40
4.2.1	Director .....	40
4.2.2	Mestros.....	42
4.2.3	Alumnos .....	44
4.2.4	Padres de familia .....	45
4.3	Entrevista Telesecundaria “B” .....	47
4.3.1	Director .....	47
4.3.2	Mestros.....	49
4.3.3	Alumnos .....	50
4.3.4	Padres de familia .....	51
4.4	Entrevista Telesecundaria “C” .....	53
4.4.1	Director .....	53
4.4.2	Mestros.....	55
4.4.3	Alumnos .....	57
4.4.4	Padres de familia .....	57
4.5	Resultados académicos.....	58
4.6	Posibles relaciones .....	59
<b>Capítulo 5 Análisis de resultados .....</b>		<b>60</b>
<b>Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones.....</b>		<b>64</b>
<b>Referencias .....</b>		<b>68</b>
<b>Apéndice 1 Carta de autorización y de solicitud de la información .....</b>		<b>69</b>
<b>Apéndice 2 Instrumentos aplicados.....</b>		<b>70</b>
	Preguntas de entrevista para el director .....	70
	Preguntas de entrevista a Maestros, Sub-Directores y Supervisores.....	71
	Preguntas de entrevista para padres de familia .....	72
	Preguntas de entrevista para alumnos.....	73
<b>Curriculum Vitae.....</b>		<b>74</b>



## Índice de tablas y figuras

	<b>Página</b>
Figura 1. Ubicación geográfica de México.....	5
Figura 2. Ubicación geográfica del Estado de Querétaro.....	5
Figura 3. División del Estado de Querétaro.....	6
Figura 4. Instalaciones Telesecundaria “A”.....	11
Figura 5. Instalaciones Telesecundaria “B”.....	11
Figura 6. Instalaciones Telesecundaria “C” .....	12



## **Introducción**

Dentro del marco de transformaciones económicas, políticas y sociales que en México se han puesto en marcha, la educación se concibe como pilar del desarrollo integral del país, considerándose no sólo necesario para elevar la calidad de la educación misma, sino también para elevar la calidad de vida de los mexicanos. Es en la educación formal que se tiene como punto de partida e intención primera, que el ser humano se desarrolle integralmente, es decir, en todas y cada una de sus potencialidades para ayudar en la construcción de un mundo mejor.

Al enmarcar la educación como el desarrollo de aprendizajes, se toman en cuenta las competencias de los directivos que orientan a todos los miembros que conforman el proceso de enseñanza aprendizaje, lo cual permitirá llevar a cabo una actividad, tarea o acción.

La Dirección de los centros educativos es un factor que tiene diferentes matices, de acuerdo con Elizondo(2001b) “El liderazgo educativo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso directivo” (p. 61), de la misma manera define retos para los directivos tales como el desarrollar un equilibrio entre las necesidades, las tareas y los objetivos, así como entre las necesidades personales e institucionales, también es importante la armonía en la organización y la integración de habilidades y capacidades de todo el personal en relación con el contexto.

En materia de liderazgo Azzara (citado por de Vicente, 2001) comenta “el director que toma 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” (p. 44). Para de Vicente (2001) los líderes se comportan de acuerdo con sus respectivos sistemas de creencias sobre si mismo y sobre otros como padres de familia, alumnos, compañeros, autoridades y

miembros de la sociedad, sobre el contexto en el que se desenvuelven y trabajan, por lo que las características personales, profesionales y administrativas son importantes para un desarrollo eficiente de los centros escolares.

De acuerdo con el estudio realizado en el Reino Unido (Reynolds, 1997), por Mortimore, Sammons, Stoll, Lewis y Ecob a finales de los ochenta, señala que existe una serie de mecanismos de eficacia diferencial de las escuelas que tienen efectos positivos sobre los logros educativos.

Con el propósito de atender lo anterior, la investigación de ésta tesis se centra en el perfil de los directores y su relación con la efectividad de sus centros. El estudio se desarrolló en el municipio de Amealco, del estado de Querétaro, México en tres instituciones de nivel básico que atienden grupos marginados bajo el modelo de telesecundarias, en donde se identificaron patrones personales, profesionales y administrativos de los directores en el desempeño educativo.

La tesis se encuentra estructurada en seis capítulos. El primero de ellos expone el planteamiento del problema y la naturaleza de la investigación, así como el objeto mismo, el marco contextual donde se llevo a cabo el estudio, cerrando con los beneficios potenciales. El segundo capítulo presenta referencias teóricas relacionadas con los objetivos de investigación, mismo que se encuentra dividido en cinco apartados que definen la importancia del director escolar y su papel como agente cultural de la organización, el liderazgo dentro de las escuelas, las organizaciones que aprenden, el papel del director como evaluador y por último las relaciones del director con profesores, padres de familia, alumnos, comunidad e instituciones.

El capítulo tercero marca la metodología utilizada y describe a los participantes que fueron incluidos en la investigación, así como el procedimiento que se llevó a cabo para la recolección de datos y el análisis e interpretación de la investigación.

El detalle de los resultados obtenidos para cada uno de los instrumentos aplicados que se encuentran en la sección de apéndices, están organizados en función de los distintos actores, en el capítulo cuarto, así mismo se enlistan algunos indicadores de desempeño de las telesecundarias, estando en posibilidades de relacionar algunas características personales, profesionales y administrativas de los directores de telesecundaria con el desempeño educativo de su centro.

En el quinto capítulo se discuten los resultados obtenidos, se analizan en relación a la literatura referida, estando en posibilidad de validarlos.

Por último, en el sexto capítulo se desarrollan las conclusiones de la investigación realizada, así como los alcances y limitaciones del trabajo, y las recomendaciones para estudios posteriores sobre liderazgo y efectividad en las instituciones educativas.

# Capítulo 1

## Planteamiento del Problema

Este primer capítulo se encuentra organizado en siete apartados, el primero de ellos que presenta el contexto donde se lleva a cabo la investigación de la presente tesis, incluyendo una revisión referente al escenario educativo en el país, refiriendo a la modalidad de telesecundaria; en el segundo apartado se define el problema resaltando la importancia que tiene el director en los centros educativos; en el tercer apartado se define la pregunta de investigación sobre la cual gira la presente investigación; en el cuarto apartado se plantea el objetivo general para poder definir los objetivos específicos, describiendo la justificación en el quinto apartado y por último en el sexto y séptimo apartados se describen los beneficios esperados así como delimitaciones y limitaciones que arrojan los resultados.

### 1.1 Contexto

México es una república federal integrada por 31 entidades federativas y un Distrito Federal que ocupa la parte meridional de América del Norte. De acuerdo con la constitución mexicana vigente, el nombre oficial del país es Estados Unidos Mexicanos y la sede de los poderes de la federación es la Ciudad de México, cuyo territorio ha sido designado como Distrito Federal.

El territorio limita al norte con Estados Unidos; al este, con el Golfo de México y el Mar Caribe; al sureste, con Belice y Guatemala; y al oeste con el Océano Pacífico, abarca una extensión territorial de 1,964,375 km<sup>2</sup>, de los cuales 1,959,248 km<sup>2</sup> son superficie continental

y 5,127 km<sup>2</sup> son superficie insular (ver Figura 1), a este territorio debe añadirse la Zona Económica Exclusiva de mar territorial, que abarca 3,149,920 km<sup>2</sup>, por lo que la superficie total del país es de 5,114,295 km<sup>2</sup> datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.



*Figura 1.* Ubicación geográfica de México

El idioma oficial de México es el español y cuenta con más de 66 lenguas amerindias; su unidad monetaria es el peso.



*Figura 2.* Ubicación geográfica del Estado de Querétaro

El Estado de Querétaro se encuentra ubicado en el centro geográfico de la República Mexicana (ver Figura 2), colinda al norte con el Estado de San Luis Potosí, al este con el Estado de Hidalgo, al sur con los Estados de México y Michoacán y al oeste con el Estado de Guanajuato. Agrícola y Ganadero, Querétaro es un estado con un creciente índice de desarrollo industrial y puerta de entrada hacia al norte, centro y sur del mapa mexicano.

El Gobierno estatal se encuentra dividido en tres poderes; el poder Ejecutivo representado por el jefe de gobierno, elegido por sufragio (votación) por un periodo de 6 años sin posibilidad de reelección, actualmente el gobernador es Francisco Garrido Patrón del Partido Acción Nacional (2003-2009), el poder Legislativo representado por el Congreso del Estado compuesto por 25 diputados de los cuales 15 son elegidos por votación y los otros 10 proporcionales (plurinominales), el poder Judicial representado por el Tribunal Superior de Justicia del Estado de Querétaro.



*Figura 3.* División del Estado de Querétaro

De acuerdo al Anuario Económico de Querétaro de Arteaga en su versión 2007, el estado de Querétaro ocupa el lugar 27 de la República en cuanto al área con 11,687 Km<sup>2</sup>, el 0.6% de la superficie del país, en decreto del 8 de abril de 1941, se dividió administrativamente en 18 municipios cuyo poder lo ejerce el Ayuntamiento, el cual se encuentra conformado por el Presidente Municipal y los regidores, quienes tienen funciones legislativas.

El municipio de Amealco de Bonfil se encuentra situado al Sur del estado de Querétaro (ver Figura 3), a 76 kilómetros de la ciudad de Querétaro y cuenta con una superficie de 682 kilómetros cuadrados, que representa el 5.8% del territorio estatal. Actualmente está integrado por 3 Delegaciones, 19 Subdelegaciones y 41 Subdelegaciones auxiliares, limita al Norte con los municipios de San Juan del Río y Huimilpan, al Sur con los estados de México y Michoacán de Ocampo y al Oeste con el municipio de Huimilpan y el estado de Michoacán de Ocampo y al Este con el municipio de San Juan del Río y el estado de México.

Su principal actividad económica es la agricultura, destacando los cultivos de maíz, trigo, avena y frijol, aunque los habitantes de la cabecera municipal se dedican al comercio y el turismo; cuenta con la mayor cantidad de población indígena Nānhú del estado; cuya cifra asciende a 14,054 personas, asentada en 34 comunidades de origen otomí; lo cual representan el 24.89% de la población total del municipio, mismo que registra una población total de 56,417 habitantes, que representa el 3.5% de la población estatal, distribuidos en 61 localidades, de las cuales 59 son rurales y dos urbanas, lo anterior de acuerdo al INEGI en su II Censo de de población y vivienda 2005.

### **1.1.1 Educación**

La sociedad se rige por transformaciones económicas, políticas y sociales, la educación se concibe como pilar del desarrollo integral, considerándose no sólo necesario para elevar la calidad de la educación misma, sino también para elevar la calidad de vida de los mexicanos. La educación es el medio esencial para preservar y consolidar los valores fundamentales del individuo. El desarrollo humano articula el conocimiento científico, técnico y cultural con la aplicación de las habilidades, costumbres y tradiciones, convirtiéndose en el hilo conductor de la transformación social.

Los fundamentos legales en que se basa el Sistema Educativo Nacional vienen de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y de ella emana la Ley General de Educación. La Constitución establece en su artículo 3° las características que debe cubrir la educación que imparta el Estado y los particulares que reciban autorización para ello; la Ley General de Educación en el artículo 10 señala que la educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios es un servicio público. El sistema esta estructurado por la Educación Básica, que se conforma por los niveles de Educación Inicial, Preescolar, Primaria y Secundaria; la Educación Media, conformada por el Bachillerato y Profesional Media y la Superior con las Licenciaturas y los Postgrados.

Para el estado la educación ocupa un lugar importante dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009, tal y como se expresa en el eje rector del bien ser, donde se concibe a la educación como un medio que contribuye a que las personas logren un desarrollo humano



integral y su propia perfección, de aquí que se deriva el compromiso de brindar a los jóvenes queretanos una formación de calidad, equitativa y pertinente.

### **1.1.2 Telesecundaria**

Existen cinco modalidades de educación básica para el nivel secundaria: la escolarizada general, técnica, para trabajadores, comunitaria y telesecundaria. De acuerdo con la Secretaría de Educación Pública, esta última modalidad se ha consolidado como una de las más eficaces para la ampliación de la cobertura y la búsqueda de la equidad en el acceso a la educación de este nivel. Consiste en que las aulas de clases están acondicionadas con televisores que mediante señal de satélite y videos proyectan las clases a los alumnos, y en este caso se le considera al facilitador como un guía.

El objetivo por el cual se crea la modalidad de telesecundaria es abatir el rezago educativo de la educación secundaria en comunidades rurales e indígenas, zonas con menos de 2,500 habitantes, donde el número de alumnos egresados de la primaria, y las condiciones geográficas y económicas hacen inviable una secundaria general o técnica.

Las telesecundarias ofrecen a la población de entre 12 y 15 años de edad, un servicio educativo con el apoyo de los medios electrónicos de comunicación social y con materiales impresos en el proceso enseñanza-aprendizaje, utilizan programas de televisión que permiten a los alumnos el acceso al conocimiento y prepararlos para seguir con estudio de nivel medio superior.

Se caracteriza así porque un solo maestro es responsable del proceso educativo en todas las asignaturas de grado, apoyándose en los materiales impresos y los programas

televisivos. Por otra parte, la ausencia de personal de apoyo y asistencia a la educación en las escuelas genera más trabajo en los docentes pues, además de su responsabilidad educativa, deben realizar tareas administrativas.

En el ciclo escolar 2006-2007 de acuerdo a las estadísticas presentadas por la Secretaría de Educación Pública se cuentan con 16,938 telesecundarias que brindan servicio a un total de 1'232,982 alumnos en la República Mexicana, que representa el 20.36% de la matrícula inscrita en educación secundaria.

En lo que respecta al estado de Querétaro de acuerdo con el Anuario Económico, se cuenta con 3 sectores escolares de la modalidad de telesecundarias, constituido por 19 zonas escolares integradas por 237 telesecundarias que atienden a un total de 23,187 alumnos, a través de 949 maestros.

De acuerdo a las características geográficas y demográficas en el Municipio de Amealco, la modalidad de telesecundaria es la que predomina con un total de 28 escuelas, a diferencia de la modalidad técnica con 2 escuelas y general con 1.

La investigación se dirige a tres telesecundarias que se identificarán al largo de este documento como A, B y C por cuestiones de confidencialidad, que cuentan con características similares en cuestión de matrícula, experiencia profesional del personal directivo, apertura a la investigación, entre otras, que permitirán analizar el perfil directivo en relación a la efectividad institucional.

La Telesecundaria A, fundada en el año 2000 (ver Figura 4), actualmente cuenta con una matrícula de 92 alumnos distribuidos en tres grupos uno por cada grado escolar, cuenta con dos docentes y el director que además se desempeña como profesor frente a grupo.



*Figura 4.* Instalaciones Telesecundaria A

La Telesecundaria B, fundada en el año de 1984 (ver Figura 5), actualmente cuenta con una matrícula de de 151 alumnos distribuidos en 6 grupos dos por grado escolar, atendidos por 6 docentes frente a grupo, un administrativo, un intendente y el director.



*Figura 5.* Instalaciones Telesecundaria B

La Telesecundaria C, fundada en el año de 1988 (ver Figura 6), actualmente cuenta con una matrícula de de 123 alumnos distribuidos en 6 grupos dos por grado escolar, atendidos por 5 docentes y el director comisionado, que además se desempeña como docente frente a grupo.



*Figura 6.* Instalaciones Telesecundaria C

## **1.2 Definición del problema**

La escuela de acuerdo con Elizondo (2001a) “se confirma como el espacio en el que se depositan las expectativas sociales para mejorar y crecer personal y socialmente” (p. 27). Esto hoy en día es una realidad, la educación tiene un papel importante en el desarrollo integral de los seres humanos, debe fomentar la adquisición de conocimientos y construcción de nuevos para aplicarlos en la vida y en el trabajo, por lo que es necesario ser sensible a los problemas de su entorno, de aquí la importancia de contar con un cuerpo directivo atento a estas situaciones.

El papel que juega el director dentro una institución educativa es vital para el logro de metas, de aquí la importancia de analizar las características que presentan en los directores de las telesecundarias A, B y C en el municipio de Amealco, Querétaro.

De acuerdo con Elizondo (2001b, p. 61):

El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida.

Al realizar un diagnóstico de las características, estrategias y funciones que se ponen en práctica en los respectivos centros educativos, mediante entrevistas a los directores e información validada por el supervisor de zona, maestros, padres de familia y alumnos, se identifican las características personales, profesionales y administrativas de los directores y su función como líderes educativos.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

¿Existe una relación entre las características personales, profesionales y administrativas del director de telesecundaria con la eficacia educativa?

### **1.4 Objetivo General**

El presente trabajo tiene por objetivo describir el perfil e identificar las tendencias que existen entre ciertas características personales, profesionales y administrativas del director de telesecundaria en su función de líder educativo.

#### **1.4.1 Objetivos específicos**

1. Describir el perfil del director de telesecundaria.
2. Describir algunos indicadores de desempeño de telesecundaria.
3. Identificar, si existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas del director de telesecundaria con el desempeño educativo

### **1.5 Justificación**

De acuerdo con Schön (1998) los directores algunas veces reflexionan desde la acción, siendo una característica desde el sentido que operan en un contexto organizativo y tratan con fenómenos organizativos, siendo relevante investigar las características que poseen los directores como parte integral de la investigación desarrollada por la Dra. Kathryn Singh Wood que pretende realizar estudios iguales con directores y directoras a nivel básico y medio en diferentes países latinoamericanos y diferentes regiones en esos países.

Se trabaja sobre el papel tan importante que desempeñan los directores en los centros educativos, en función de las características propias del entorno y sujeto a su función como líder educativo.

La investigación se clasifica como de campo pues busca la evidencia en el contexto mismo donde se realiza el fenómeno investigado, mismo que servirá para un proyecto más amplio de investigación denominado Perfil del director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional.

Este proyecto se sustenta en una investigación cualitativa, para tales efectos se consideran los instrumentos diseñados por la Dra. Kathryn Singh Wood, mismo que se aplican a 3 instituciones de educación básica de una misma localidad, pertenecientes al mismo nivel educativo, con una población estudiantil semejante, con una experiencia mínima de tres años del director del plantel, con disposición para participar, así mismo se recoge información censal y de tipo cuantitativo sobre el desempeño educativo.

## **1.6 Beneficios esperados**

Los hallazgos de la presente investigación permitirán identificar las relaciones consistentes derivadas de las características personales, profesionales y administrativas del director de telesecundaria, contribuyendo a incrementar el conocimiento que en materia educativa se tiene sobre este tema, en particular porque la función del director además de su responsabilidad educativa, debe realizar tareas administrativas. De la misma manera aporta información para el proyecto que dirige la Dr. Kathryn Singh Wood Howe sobre el “Perfil de director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional”.

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

Las actividades de este proyecto tuvieron como entorno tres telesecundarias del municipio de Amealco, durante el año 2008 con directores de más de 3 años de experiencia en dicha modalidad, de la misma manera se consideró para validar la información al supervisor de zona, 7 maestros, 29 padres de familia y 7 alumnos.

La población que permitió validar la información proporcionada por el director es de zonas marginas, en lo que respecta a padres de familia en su mayoría sin estudios de nivel primaria, en lo que se refiere al supervisor de zona con preparación universitaria que permite tener una percepción más fundamentada, sin embargo el hecho de tener que supervisar las 13 telesecundarias y con distancias considerables entre ellas, no le permite tener tanto contacto. En lo que respecta al director, éste tiene que jugar el rol en actividades administrativas y académicas, al tener el nombramiento de director y maestro frente a grupo.

Por otro lado es importante destacar que padres de familia, maestros y alumnos emite un juicio a través de percepciones propias de la actividad que desarrolla el director en su centro de trabajo y no determinan un hecho en particular.

Por último se cuenta con la posibilidad inminente de cambios en la planta directiva y docente de los centros educativos que son parte del estudio.

En este capítulo se ha podido identificar el contexto donde se recabarán los datos, tener una visión general de la forma en que se encuentra estructura la Educación en México y de manera puntual la modalidad de telesecundaria. De la misma manera se tiene clara la pregunta de la presente investigación así como los objetivos que se desean resolver al final de este documento, en base al contexto, el tema de investigación y la muestra que permite desarrollar la investigación se identificaron las delimitaciones y limitaciones que se enfrentaron. Por lo que es importante revisar la literatura que ayudará a dar respuesta a los objetivos planteados.



## **Capítulo 2**

### **Fundamentación teórica**

El capítulo de revisión de literatura se encuentra organizado en cinco apartados. En el primero de ellos se define la importancia del director escolar y su papel como agente cultural de la organización, el segundo refiere al liderazgo dentro de las escuelas, dónde el director tiene un papel fundamental para alcanzar determinados propósitos, el tercero habla sobre las organizaciones que aprenden como un medio para facilitar el aprendizaje de todos los miembros y de la misma escuela, el cuarto describe el papel del director como evaluador del alumno, del profesorado, del centro y de los programas, y por último el quinto refiere de manera puntual las relaciones con profesorado, con las familias, con la comunidad, con otras instituciones y servicios que mueven a la organización.

#### **2.1 Antecedentes**

Las conceptualizaciones de eficacia y dirección han vivido una evolución al igual que la de liderazgo, en particular la figura del director con diferentes aspectos de su acción que los sitúan en niveles y formas dentro de la escuela, por otro lado la parte de eficacia relacionada con aspectos propiamente académicos resultado de pruebas nacionales e inclusive internacionales.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 La Dirección Escolar**

El Sistema Educativo Mexicano parte de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo tercero y de la Ley General de Educación así como de las Leyes Estatales de Educación, dando el marco jurídico, de las cuales se desprenden las facultades y competencias que tiene cada directivo en la entidad del sistema educativo que se trate.

La dirección ejerce un papel fundamental en cualquier centro educativo, a lo largo de la historia ha experimentado cambios relevantes para dar respuesta a una sociedad en constante cambio y su actividad se centra en actividades de dirección, organización, gestión, coordinación y control. Supone una continua toma de decisiones en aspectos: administrativos y burocráticos, del personal, disciplina de los alumnos, relaciones internas y externas, asignación de recursos y resolución de problemas, entre otros.

Gracias al paradigma de la racionalidad técnica, hablar de dirección era sinónimo de gestión administrativa y burocrática de un centro escolar. Las condiciones actuales en las que se desenvuelven los centros escolares, hacen necesario replantear esta visión y trascender a una postura más interpretativa, que atienda a los significados, interpretaciones, creencias y supuestos implícitos que se van construyendo dentro del mismo. Actualmente, tomando en cuenta factores de carácter socio-político, cultural y económico, la figura del director escolar se perfila como un agente cultural en su organización y se desarrolla bajo un contexto político educativo determinado, atravesando por consecuencia por diferentes facetas durante su ejercicio: articular y comunicar una visión clara de las señales de identidad y propósitos del centro; dinamizar los recursos humanos de la organización; generar ambientes escolares

motivadores y estimulantes; impulsar y promover la mejora de la práctica organizativa; generar sentimientos de compromisos y apropiación por el profesorado, entre los más destacados.

Al respecto Elizondo (2001b) menciona

El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cumplimiento de estas funciones deber ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el directivo deber ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana. (p. 31).

El director debe conocer bien lo que pasa en la institución, mediar en la negociación de los conflictos y tomar decisiones compartidas, así como el contexto en el que se encuentra inmersa la escuela, de Vicente (2001) manifiesta al director como eje del desarrollo profesional docente, de la innovación curricular, de la supervisión y de la evaluación.

Smith y Andrews (citados por de Vicente, 2001) consideran cuatro áreas de interacción que entienden al director como: proveedor de recurso, como recurso, comunicador y presencia visible. Mientras Leithwood refiere cuatro dimensiones: fijación de dirección, desarrollo de gente, rediseño de las organizaciones y el desarrollo de políticas escolares; se encuentra una constante en estos trabajos, los participantes son entes activos donde el líder es el detonante para el cambio pero ellos son partícipes de este cambio.

Las funciones del director de escuelas de educación inicial, primaria y secundaria, están encaminadas a formar al directivo como líder comunitario académico y social; capaz de integrar una auténtica comunidad escolar que tenga la capacidad de identificar necesidades, problemas y metas orientadas a mejorar la calidad educativa, en donde se logre la participación activa de padres de familia, docentes y comunidad estudiantil; por lo que se

requiere que sea un gestor, un líder, un visionario y en especial que oriente su ejercicio a ser un promotor de la mejora de los aspectos académicos y sociales de su comunidad, así como las condiciones de educabilidad para que el alumno potencie sus capacidades de aprendizaje.

Para García (1997) el director se ocupa fundamentalmente, de los aspectos de carácter organizativo, representativo y gestión técnico-rectora, es decir es el gestor, el organizador de la tarea diaria. Se destacan entre sus principales funciones la toma de decisiones que se sustenta en tres ejes, la información, la intuición y la creatividad, la función de programar y evaluar los procesos y resultados que requiere de una previsión de metas del centro escolar, la comunicación que genere un intercambio efectivo entre los miembros de la comunidad escolar, la coordinación intra y extra escolar donde se tiene en cuenta el contexto del centro y fomenta la colaboración de las familias, asociaciones e instituciones en beneficio de colegio, y por último la solución de conflictos con una visión estratégica para encauzarlos a la solución correcta.

Los centros escolares están imbuidos de tradiciones, valores, creencias, marcos conceptuales, mitos y prácticas cotidianas que pueden explicar los perfiles diferenciados de director y los modos distintos de ejercer las funciones directivas. La dirección se ejerce en niveles o etapas diferenciadas del sistema educativo, en contextos organizativos y culturales diferentes, en tamaños de los centros distintos, con alumnos más o menos heterogéneos y en centros privados o públicos, rurales o urbanos.

De acuerdo a lo anterior el Programa Nacional de Educación 2001-2006 afirma que “El director se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación, activa y responsable, de los padres y madres de familia, el ejercicio del

liderazgo efectivo por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela.” (p. 121).

Por otro lado el Programa Sectorial de Educación 2007-2012 dentro de sus objetivos estratégicos en particular el objetivo seis pretende “Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas” (p. 12)

La dirección escolar se puede visualizar como gestor de recursos (humanos, materiales, económicos), como gestor del currículo y como líder educativo; sin tener en cuenta por el momento que lo anterior se trata de una propuesta utópica o con base en la realidad, es necesario plantearse esta dimensión, la que sitúa al director en su centro como líder educativo, como líder de la instrucción.

### **2.2.2 El Liderazgo en las escuelas**

De acuerdo a de Vicente (2001) los centros educativos requieren de líderes, para lo cual se tiene que diferenciar el liderazgo en dos términos, por un lado el del modelo industrial y gubernamental en el cual los líderes controlan ejerciendo el poder desde su autoridad, por otra parte la gestión administrativa de las organizaciones encaminada a coordinar los elementos personales y materiales para la generación de bienes y servicios, liderar en este sentido no es lo mismo que dirigir ni que administrar.

Por otro lado menciona Elizondo (2001b, p. 66) “el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el logro de las

metas del grupo”, de la misma manera hacer referencia a cuatro aspectos importantes que son la capacidad de usar el poder, la capacidad de comprender los diferentes tipos de motivación que el personal necesita, la capacidad para inspirar y la capacidad para actuar en beneficio de un ambiente de respuesta.

El liderazgo considera una visión, estrategias y hacer las cosas bien. La gestión se preocupa por el aquí y el ahora, mientras que los líderes cambian el pensamiento de la gente sobre lo que es deseable, los líderes son gestores de significado. Mientras tanto Bryman (citado por de Vicente, 2001) hace referencia a “tres características del liderazgo: es un *proceso* mediante el que se ejerce *influencia* con el fin de alcanzar determinados *propósitos*”.

Para Elizondo (2001b, p. 61) “El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida”

Por otro lado González, Nieto y Portela (2003) comentan

La consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso; el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla. Una idea central en esta concepción es, pues, la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas. (p. 5)

De este modo encontramos diferentes tipos de liderazgo que comentaremos a continuación, en primer termino tenemos el liderazgo moral el cual incluye conceptos normativos, político/democrático y simbólicos. El centro de estudio se encuentra en la naturaleza de los valores que ostentan los líderes. El liderazgo participativo o de grupo, el

director puede consultar de manera informal a profesores, padres, estudiantes o representantes de la comunicación. El liderazgo administrativo o gerencial, pone su énfasis en las funciones, tareas y conductas de los líderes, se utiliza con el fin de que los trabajadores hagan lo que se espera de ellos. Liderazgo contingente, resolución de problemas de los líderes, lo importante, por lo tanto, es que los líderes dominen un amplio abanico de prácticas de liderazgo para tener una mayor influencia. Y por último un nuevo liderazgo “liderazgo compartido”, en el cual el líder estimula a sus seguidores a que desarrollen el liderazgo creando así equipos reales, aquí el liderazgo se encuentra compartido entre los diferentes miembros del equipo. Las funciones del liderazgo pueden, por tanto, no estar en los líderes designados.

El liderazgo implica que en la escuela haya al menos un grupo significativo de personas que entiendan y compartan la visión y que posean algunas de las capacidades propias del líder. Tal y como lo expresa de Vicente (2001, p. 42) “Por muy excelente que sean los maestros de una orquesta, siempre necesitara de un no menos excelente conductor”.

Un director no tiene que ser alguien que camine sobre agua o que lo sepa todo, si no alguien que quiera trabajar con los profesores, tal y como lo expresa de Vicente (2001, p. 44) “el director que toma el tiempo para dar una palmadita en la espalda a sus profesores, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado es el líder mas efectivo”.

Un líder educativo encamina de acuerdo a lo que menciona de Vicente (2001) a su escuela a ser una organización que aprende bajo el supuesto que las personas se comprometen fuertemente con visiones compartidas que les dan un sentido de pertenencia y propósito.

### 2.2.3 La escuela como organización que aprende

Las instituciones educativas con una visión de organizaciones que aprenden superan el mito escolar y ponen en práctica conversaciones generativas y acciones coordinadas donde es necesario el trabajo colectivo y se facilita el aprendizaje de todos los miembros y del mismo centro educativo.

Menciona Levey y Levey (citado por de Vicente, 2001, p. 135)

Una organización que aprende entiende que la mente humana es hiperdinámica, que articula pensamientos en estructuras narrativas de complejidad comprensible y que su naturaleza fluida la hace altamente responsable del aprendizaje. Las capacidades resultantes asociadas con esta visión parecen subyugantes: habilidad para atender y responder con extraordinaria profundidad, sensibilidad, sabiduría, adaptabilidad, precisión, eficiencia energética, poder, gracia, compasión, juego y sentido de cumplimiento, integridad ética y aumentada calidad de relaciones.

Estos dominios son la parte fundamental de la interrelación del sujeto con la institución educativa. De aquí la importancia de un líder transformacional que crea en el valor del equipo como un valor fundamental y que ponga en práctica las disciplinas de pensamiento sistemático, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo, mismos que generan expectativas en sus colaboradores tales como la comprensión del todo, animación, dominio, confianza, crecimiento, aprendizaje, motivación, innovación, motivación, contribución y unidad social, entre otras.

De Vicente (2001) señala que, para que la institución funcione como organizaciones que aprenden, la visión del directivo debe estar abierta al cuestionamiento, indagación y reflexión profunda y sobre todo “la autoridad de las visiones de los directores no debería presumirse debido a de quién son esas perspectivas, sino debido a su calidad y riqueza” de acuerdo con Fullan y Hargreaves (citado por de Vicente, 2001, p. 168). En este sentido, un



centro escolar no tendrá una visión de lo que quiere llegar a ser porque la tenga el director sino porque todos la comparten de acuerdo con Senge(1998).

Para que un director funja como líder educativo es menester que realice adecuadamente su función como evaluador del centro escolar. La forma como afronte esta tarea depende, entre otras cosas, de sus características personales (administrador, humanitario, programador o solucionador de problemas); del sistema de valoración que utilice y de los objetivos que persiga.

#### **2.2.4 El director como evaluador**

Los directores manifiestan cierta preocupación respecto a la evaluación ya que poseen escasa información sobre esta tarea; argumentan que se desenvuelven en organizaciones débilmente articuladas y que desconocen el objetivo al que deben encaminar la evaluación. Además existe cierta antipatía tanto en directores como en profesores respecto a las evaluaciones externas, a las que ven como una amenaza a su autonomía. De allí que de Vicente (2001) recomiende que se promueva esta función de manera interna.

Los cuatro ámbitos donde el director puede ejercer la evaluación son; el alumno, el profesorado, el centro y los programas; siempre en la búsqueda de la calidad y en definitiva para la mejora y el progreso de la organización.

En la *evaluación de alumnos* sobresale el uso de los datos del rendimiento académico. de Vicente (2001) señala que los directores eficaces recaban información necesaria sobre el rendimiento individual y hacen partícipes a los implicados para encontrar soluciones. Si a lo anterior suma la evaluación formativa y sumativa, obtendrá valiosa información para la mejora

de la calidad educativa a través de la planificación y organización curricular, así como en una adecuada gestión del recurso humano.

*Evaluación de profesores*, de Vicente (2001) en este aspecto apuesta por el fomento a una cultura de autoevaluación del profesorado, en la cual el director retroalimente personalmente a cada profesor y además recomienda observar el trabajo docente. Un director eficaz, en su opinión, generará inquietud por evaluar, sin establecer el qué ni el cómo, pero si trazando una clara línea pedagógica que deberá respetarse y que será el resultado del trabajo conjunto de éste junto con su equipo docente.

La *evaluación de los programas* engarza tres componentes; la información, los criterios y referencias para valorar y las decisiones de mejora. El foco en este tipo de valoración debe estar en el impacto que ha generado en los participantes los aspectos a evaluar. El director debe coadyuvar, de todas las formas posibles, para que este proceso se lleve a cabo en torno a la mejora institucional. Otra óptica para evaluar los programas provienen de instancias externas; qué tanto éxito tienen los alumnos en niveles educativos posteriores o en el ámbito laboral.

En la *evaluación de los centros*, el director será el gestor que contribuya a crear un ambiente que impulse una renovación interna del centro. Esto implica un cambio conceptual en la dirección, así como nuevas formas de ejercicio directivo. El director debe ser consciente de que la cultura participativa impuesta es superficial e ineficaz. De aquí la importancia de que muchos directores manifiesten su deseo de una mayor preparación en el manejo de las relaciones humanas y en el conocimiento de la dinámica de grupos.

La evaluación de centros tiene en cuenta las siguientes dimensiones; audiencia, contenido, criterios y estándares, los instrumentos, las fuentes y los agentes, buscando la

mejora del centro y pensando en los profesores como destinatarios de esta evaluación, ya que ellos son los que hacen a la institución lo que es.

La evaluación, según de Vicente (2001), es un proceso contextualizado mediante el cual se recoge, analiza e interpreta información relevante orientada a la toma de decisiones. Sin embargo, ésta debe ser dirigida por individuos o equipos competentes en técnicas de análisis, comprensión del contexto social y naturaleza específica de la evaluación, habilidades en el manejo correcto de relaciones humanas y con un bagaje conceptual que integre todas las capacidades anteriores.

### **2.2.5 El director y sus relaciones**

Ya se ha hablado de la importancia del director como líder, pero también juega un papel importante como gestor para atender por igual las demandas de los clientes. Ya que la relación del director por ejemplo con el profesorado no sólo se da en aspectos académicos, sino también abarca lo emocional y afectivo. El director debe explorar los intereses que mueven a los miembros de la organización y que no siempre son explícitos, dónde debe emprender dinámicas de carácter consensual y colaborativo de acuerdo con de Vicente (2001), siendo importante avanzar en las relaciones más colegiadas, horizontales, reflexivas y de mayor participación bidireccional, ya que actualmente la práctica se ha caracterizado por una pasividad del profesorado frente al dominio de los directores.

En lo que se refiere a las relaciones con las familias y la comunidad no es posible delimitar los espacios entre comunidad y escuela, ya que “la escuela es comunidad y la comunidad tiene en la escuela una parte importante en su proyección futura” (de Vicente,

2001, p. 233), aquí el director debe asignar roles adecuados, los factores que hacen posible un acercamiento entre la comunidad y la escuela son los factores didácticos-organizativos, donde los contenidos curriculares trascienden las aulas, abarcando la iniciación de los alumnos en los modos de hacer y pensar de la comunidad.

De acuerdo con de Vicente (2001) es importante señalar que la familia y el centro escolar están interconectados entre sí ya que comparten la responsabilidad en la educación de los niños, socialización, desarrollo cognitivo y afectivo, desarrollo de habilidades sociales y apropiación de los valores que defiende la sociedad.

Es importante hacer de la escuela un espacio democrático, donde la formación profesional de los docentes contribuya a lograr los mejores rendimientos de los alumnos, atendiendo a las aportaciones que los padres puedan hacerles para mejorar su interacción con los estudiantes.

Por otro lado la relación de la dirección con otras instituciones y servicios es un punto que no se puede dejar pasar, ya que el papel del director como representante del liderazgo educativo, es impulsar la capacidad de las personas, de todas las maneras posibles y desplegando todos los recursos a su alcance, para que esta energía se canalice tanto al servicio de la institución como una extensión de los intereses personales de los profesores.

González et al. (2003) señalan que existen varias dimensiones que interactúan en los centros escolares, como la estructural, vinculada ésta a la existencia de una estructura organizativa formal. También existe una dimensión que atiende a las relaciones formales e informales que se dan entre los individuos que laboran en las organizaciones escolares. La dimensión cultural abarca los supuestos, valores y creencias que sustentan la institución; los procesos y estrategias de actuación conforman la dimensión procesal y, finalmente, la

dimensión entorno comprende las relaciones que mantiene la escuela con otras instituciones externas.

Estas dimensiones, al desarrollarse en estrecha vinculación, suelen dar lugar a situaciones de gran complejidad dinámica a causa de los continuos cambios que experimentan, por lo que es común que se susciten tensiones o conflictos no siempre fáciles de resolver (González, et.al., 2003), mismos que requieren de soluciones creativas por parte de quienes las dirigen y laboran en ellas.

Por este motivo, es deseable que los directivos que presiden los centros escolares tengan ciertos rasgos que permitan afrontar estas situaciones. Sobre este aspecto, sin embargo, parece no existir acuerdo, ya que identificar con exactitud y precisión las características de los líderes educativos no es una tarea sencilla, que se resuma a analizar linealmente sus características personales, sus prácticas cotidianas o sus estrategias, ya que las dimensiones en las que se desenvuelven pueden permitir diversas pautas de acción para afrontar la amplia gama de conflictos que se generan al interior de los centros escolares.

Sobre lo anterior, algunos eruditos en el tema “creen que existen indudablemente unos pocos atributos o características que son realmente importantes, siendo el resto de ellos opcionales o dependientes de la situación” (Boyett y Boyett, 1999, p. 12). Sin embargo, otros, como Drucker (citado por Boyett y Boyett), rechazan incluso la posibilidad de encontrar unos pocos rasgos fundamentales, a excepción del carisma.

Hasta aquí se ha realizado una revisión amplia de la literatura que respalda el como interactúan los directores en la motivación de docentes, alumnos, padres de familia y en general con los miembros de la organización para alcanzar los resultados académicos. El

siguiente capítulo se centra en la metodología utilizada para llevar a cabo la presente investigación

## Capítulo 3

### Metodología

Este capítulo se presenta en tres apartados que abordan en su primera parte la aproximación metodológica que se utilizó en la realización de la investigación, en la segunda se detalla el procedimiento empleado para la recolección de datos del estudio y por último en el apartado tres se describen a los participantes, los instrumentos que se utilizan para la obtención de datos y los pasos que se siguieron para transformarlos en información que permiten dar respuesta a la pregunta de investigación.

#### 3.1 Enfoque metodológico

Para llevar a cabo el estudio se utiliza un modelo mixto que de acuerdo con Johnson y Onwuegbuzie (2004, p. 17) menciona que “la clase de investigación donde el investigador mezcla o combina técnicas, métodos, aproximaciones, conceptos y lenguaje, tanto de investigación cuantitativa como cualitativa dentro de un estudio particular”, siendo necesario la recolección de datos de manera cualitativa en su mayoría y cuantitativa para responder a los objetivos de investigación. Se considera apropiado el modelo mixto para identificar patrones personales, profesionales y administrativos de los directores en el desempeño educativo y su relación con la efectividad. Al respecto Onwuegbuzie y Leech (citados por Johnson y Onwuegbuzie) manifiestan que el utilizar una metodología mixta cuando el propósito del investigador es expandir las posibilidades de comprensión de un fenómeno es posible.

Es oportuno mencionar que dentro de la misma metodología se consideran las limitantes descritas ampliamente en el primer capítulo; así como la validación de la información proporcionada por el director a través de cuatro diferentes grupos que interactúan con su actividad.

Por otro lado es importante señalar que dicha metodología implica la inducción al utilizar una lógica de indagación para ir descubriendo patrones; contribuyendo de esta manera a la metodología seleccionada para estudiar con mayor profundidad.

Finalmente se recolecta información cuantitativa de los resultados académicos de las escuelas bajo estudio de la evaluación nacional del logro académico que permite ubicar su posición a nivel municipal y estatal.

### **3.2 Método de recolección de datos**

El objeto de investigación alrededor del cual gira este trabajo se refiere a un programa de formación básica, en específico de un modelo que se crea para dar atención de nivel secundaria a las comunidades alejadas buscando de acuerdo al programa sectorial de educación de México 2007-2012 una cobertura a través del sistema de telesecundarias.

Los medio de recolección de información que se utilizaron para esta investigación fueron entrevista con un formato semi estructurado proporcionadas por la Dra. Katheryn Singh Wood ya que este estudio proporcionará información a un proyecto más amplio de investigación denominado “Perfil del director de escuelas a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional”.



Las entrevistas semiestructuradas de acuerdo con (Ruiz, 1999) permiten atraer la definición de una situación desde el punto de vista del entrevistado, las entrevistas realizadas permitieron indagar sobre las características de liderazgo que el director de las telesecundarias practica con la comunidad escolar, así como sus hábitos y sus prioridades profesionales. Mismas que fueron validadas con las entrevistas aplicadas a la muestra seleccionada de padres de familia, alumnos, supervisor de zona y maestros.

Las entrevistas fueron aplicadas a 5 grupos de participantes: directores, supervisor de zona, maestros, padres de familia y alumnos, y las preguntas están enfocadas para cada tipo de entrevistados. A lo largo de las entrevistas se tuvo la opción de ir adaptando las preguntas de acuerdo al interés que presentaban y la información que proporcionaban para la presente investigación, mismas que se pueden consultar en el Apéndice 2.

Las entrevistas en su totalidad fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. Se acordaron previamente citas con los diferentes actores participantes en la investigación; al inicio de las mismas se le garantizó confidencialidad de la información proporcionada, de la misma manera se le comentó que esta investigación forma parte de un estudio nacional, así mismo se dieron indicaciones referentes al tiempo que se llevaría a cabo la entrevista y que el tema sería su escuela y el rol del líder, así mismo al llevar a cabo la entrevista con el director se solicitaron datos básicos sobre la escuela e información sobre el desempeño.

La primera entrevista se aplicó al supervisor de zona que concedió un espacio de 2 horas, misma que se llevó a cabo dentro de las instalaciones de la misma supervisión, se realizó en un lugar cerrado sin interrupciones. Se indicó la importancia y relevancia del tema en el contexto que se había seleccionado a lo cual manifestó su interés y proporcionó una semblanza histórica de su desempeño en la educación con fechas y detalles del inicio de la

modalidad de telesecundarias en el Estado, así como datos básicos sobre las telesecundarias seleccionadas. Se procedió a abordar cada una de las preguntas consideradas en el instrumento dirigida a supervisores, se solicitó que contestara con honestidad y con lo primero que se le venía a la mente al escuchar la pregunta.

Para continuar con la investigación se agendaron citas con cada uno de los directores en sus respectivos centros de trabajo en las tres telesecundarias objeto de estudio se contó con un lugar cerrado sin interrupciones y con la participación activa e interesada de los participantes. Se llevaron como promedio dos horas en las que se utilizó solicitó su autorización para grabar la entrevista en audio y se utilizó la computadora para anotar las observaciones pertinentes del lenguaje corporal y ademanes.

Siguiendo con la investigación se formó un grupo de enfoque de padres de familia y alumnos a través de una muestra representativa, y se agendó con los directores la fecha para realizar las entrevistas con los grupos.

Primero se llevó a cabo en los tres centros educativos las entrevistas con los padres de familia, donde la muestra consideraba una participación representativa de los tres años escolares. Se aplicaron de manera grupal en un lugar cerrado sin interrupciones con buenas condiciones de luz y ventilación. Se les manifestó la importancia del estudio y la confidencialidad que se tendría sobre los datos que proporcionaran, se solicitó su autorización para grabar la entrevista en audio y se tomaron notas sobre la manera en la que se expresaban. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 90 minutos en los cuales se obtuvieron datos de cada una de las preguntas diseñadas para este grupo de enfoque.

Al concluir las entrevistas con padres de familia se proporcionó en cada uno de los centros educativos bajo estudio un espacio cerrado sin interrupciones con buenas condiciones

de luz y ventilación para llevar a cabo las entrevistas con alumnos. Se trabajó de manera grupal, se les indicó el objetivo de la entrevista y se les comunicó la confidencialidad que se tendría sobre los datos que proporcionaran, así mismo se solicitó su autorización para grabar en audio la información y se tomaron notas sobre su comportamiento. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 75 minutos en los que se obtuvo respuesta a las interrogantes presentadas.

Siguiendo con la investigación se agendó con los directores una sesión con los maestros de cada centro de trabajo, donde se me proporcionó un lugar cerrado sin interrupciones con buenas condiciones de luz y ventilación, las cuales se llevaron en su totalidad después de concluir sus actividades académicas. Se trabajó de manera grupal se les explicó la importancia del estudio y se les dieron indicaciones para contestar rápidamente el cuestionario con lo primero que se les viniera a la mente al leer cada una de las preguntas, se les invitó a que fueran honestos en sus respuestas y se les garantizó la confidencialidad de los datos que proporcionaran en el instrumento. La aplicación del cuestionario tuvo una duración promedio de 45 minutos.

### **3.3 Universo**

El primer participante que se tuvo que considerar fue el supervisor de zona, siendo el de mayor jerarquía dentro de la zona, a quien se le solicitó su autorización para llevar a cabo la investigación, quien dio su consentimiento y concedió acceso total a la información e instalaciones educativas seleccionadas. Se cuenta con una carta de autorización que ampara el permiso (ver Apéndice 1). Con este antecedente, se habló con los directores de las

telesecundarias quienes manifestaron su acuerdo, interés y cooperación para llevar a cabo el estudio en los términos señalados al supervisor de zona.

La investigación considera la recolección de datos de cinco tipos de participantes: supervisor de zona, directores, maestros, padres de familia y alumnos.

Para la aplicación del primer instrumento dirigido a directores, se aplicó a cada uno de los directores de las escuelas participantes siendo en su total hombres, el segundo instrumento encaminado a supervisores se aplicó al supervisor de la zona de telesecundarias, el tercer instrumento para maestros, se aplicó al 100% de maestros dentro de la estructura administrativo de las telesecundarias bajo estudio quienes en promedio presentan experiencia por mas de 4 años en la modalidad de telesecundarias, en lo que se refiere al cuarto instrumento dirigido a padres de familia de un universo de 366 padres de familia de los centros escolares, se seleccionaron mediante un muestreo aleatorio a 29 padres que en un 75% fueron del sexo femenino, aplicando el instrumento al 100% de la muestra, y por último el quinto instrumento orientado a alumnos de un universo de 366 alumnos de las telesecundarias participantes, se seleccionaron mediante un muestro aleatorio a 70 alumnos representando de manera uniforme a los tres grados escolares con una participación de un 60% de mujeres, aplicándolo al 100% de la muestra ver Tabla 1.

Tabla 1

*Distribución de participantes*

<b>Telesecundaria</b>	<b>Número de Directores</b>	<b>Número de Supervisores</b>	<b>Número de Maestros</b>	<b>Número de Padres de familia</b>	<b>Número de Alumnos</b>
Secundaria A	1	1	2	9	25
Secundaria B	1		2	12	25
Secundaria C	1		3	8	20

En este capítulo se han descrito los medios que se emplearon para la recolección de datos, la muestra que participó en el estudio de la presente investigación, así como la importancia y sustento de la metodología utilizada. El siguiente capítulo presenta de manera detallada los datos recolectados a través de las entrevistas realizadas y cuestionarios aplicados.

## **Capítulo 4**

### **Resultados**

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas proporcionadas por la Dra. Kathryn Singh Wood. Los datos se encuentran estructurados en tres apartados que consideran en el primero, los resultados académicos proporcionados por el supervisor de zona, en el segundo los datos relevantes de las entrevistas realizadas al director, al supervisor, a los padres de familia, alumnos y maestros, y por último se identifican los perfiles de los directores y posibles relaciones entre las características personales, profesionales y administrativas con el desempeño educativo.

#### **4.1 Entrevista supervisor de zona**

La supervisión de la zona, profesor por línea docente desde 1979, cuenta con Licenciatura de Matemáticas y Maestría en Ciencias de la Educación, a partir del año 1995 ha desarrollado funciones de supervisor de telesecundarias, teniendo a su cargo la supervisión 8 a partir del 8 de marzo del 2006 con la responsabilidad de 13 telesecundarias.

Lo expresado por el supervisor durante la entrevista es que dedica su tiempo a los rubros académicos, a las cuestiones formativas comentando que para el caso específico de telesecundarias han adolecido de un respaldo importante para tener una persona exclusiva en la función directiva de las escuelas ya que actualmente comparten la función con la actividad frente a grupo.

Considera a los directores líderes educativos, ya que un líder educativo es quien comparte con el personal para encontrar mejores situaciones de funcionalidad de objetivos alcanzados.

En general comenta que los directores tienen una personalidad suficientemente capaz y completa en cuanto a carácter, presentación, sustento académico, manifiesta que la ventaja de las telesecundarias es que los directores tienen el nivel de licenciatura y la función la realizan con eficiencia, aunque hace falta el respaldo del nombramiento como director y no únicamente comisionado.

La problemática más fuerte que se presenta en los directores en particular de las telesecundarias A y C es que no cuenta con el nombramiento de director sino como director comisionado lo que implica que si están frente a grupo y llega una padre de familia a tratar una problemática tiene que dejar sólo a su grupo, y esto repercute en el proceso de enseñanza ya que la carga más fuerte la tienen frente a grupo. Esto se puede evitar y la mejor forma es organizando su agenda con horarios de atención al público.

Menciona que las principales estrategias que se usan es la participación de la comunidad escolar, y en relación a la función administrativa esta no es efectiva ya que no está bien organizado en cuanto a tiempo por la situación que tienen como principal responsabilidad su grupo y lo que le queda de tiempo se lo dedican a la parte administrativa y muchas veces la documentación llega fuera del período de entrega o incompleta, por lo que las estrategias son efectivas pero no eficaces.

El liderazgo no es compartido en su mayoría ya que les da miedo y se vuelve una monarquía y sienten que es perder autoridad, se lleva a cabo de manera mediana y no abierta, considerando que hace falta compartir más las responsabilidades y el liderazgo con los



compañeros, compartir las labores administrativas involucrando también a padres de familia y subdelegados. Funciona en términos generales el involucrar a los demás de manera efectiva pero no eficaz ya que se tratan de ajustar los tiempos, espacios y distancias.

Considera que los directores si contribuyen a los resultados de las escuelas en el sentido de cómo se organiza con su equipo de trabajo, en el seguimiento académico que da a sus grupos, encontrando siempre alternativas de solución. Se tiene la limitante de horarios ya que no existe disposición fuera del horario de clases.

Los padres de familia y equipo de trabajo los considera elementos importantes para llevar a cabo la función de los directores. En cierta medida se siente satisfecho de los logros que a la fecha tienen mencionando un 75% de eficiencia dato proporcionado por el supervisor y la satisfacción total sería estar en el 100%.

Respecto al trabajo de los maestros comenta que de entrada tienen la gran posibilidad de contar con seis horas frente a grupo y la otra es la profesionalización que cada uno, en particular se deja trabajar al equipo de maestros y se respetan sus estilos, supervisando se ajusten al programa de estudio y un plan de trabajo. Se puede mejorar en la eficacia los resultados con mayor organización conformando colegiados que puedan tener intercambio de impresiones de lo que sucede al interior de los colegios.

Comenta que la interacción de los directores con los alumnos es muy estrecha y considera que es un factor que incide de manera positiva para facilitar la relación interpersonal y la confianza derivado de que la población es muy noble en particular en las comunidades ya que hay un canal de relación muy abierto y ayuda a sacar el trabajo adelante. La relación con los maestros es de igual manera y esto se facilita por ser centros pequeños a pesar de las diferencias personales o formas de ser e inclusive el celo profesional.

## **4.2 Entrevistas Telesecundaria A**

La telesecundaria A cuenta con un director comisionado desde el año 2002 quien tiene el grado de Licenciado en Formación, Licenciado en Economía y actualmente cursa la Licenciatura de Matemáticas y funge dentro de la telesecundaria además como maestro frente a grupo de primer grado. Cuenta con 24 años de servicio en el sector educativo desempeñando actividades docentes y administrativas.

### **4.2.1 Director**

Lo expresado por el director durante la entrevista es que entre sus funciones en primer término son promover el proceso educativo e impulsar las actividades académicas y en segundo plano la cuestión administrativa, reiterando que para él tiene más relevancia lo educativo que lo administrativo.

La mayor parte del tiempo lo dedica a lo académico, atención de padres de familia y miembros de la comunidad, y un porcentaje muy bajo del tiempo a la parte administrativa.

De reorganizar su tiempo daría más importancia a las situaciones técnico pedagógicas a nivel escuela y no grupal. Diseñaría un rol de grupos para que estuviera presente en todos los grupos y haría especialidades para cada uno de los maestros.

Dentro de sus limitantes se considera como un líder educativo ya que promueve y orienta las actividades pedagógicas y tiene comunicación abierta con padres de familia, maestros, alumnos e inclusive con el resto de la comunidad.

Entres sus características personales destaca la disciplina, ya que menciona que si no hay disciplina en una escuela no hay nada y difícilmente se pueden cumplir las metas y objetivos de la institución.

La problemática más fuerte es la educación de casa ya que los padres dan la libertad que los jóvenes quieren, dando el ejemplo del cabello y vestimenta. Y comenta que los padres no fortalecen los valores que se les inculcan en la escuela, solapando mucho la flojera, tomando a la secundaria como un requisito ya que tienen la visión de que sus hijos emigren a Estados Unidos. Esto lo enfrenta con visitas domiciliarias para hacer conciencia en el seno familiar de la importancia de los valores y los alcances que sus hijos pueden tener, se podría evitar con un psicólogo que orientara a los padres y alumnos.

La estrategia que más peso tiene en su trabajo diario es la disciplina y la comunicación con toda la comunidad estudiantil.

Hace partícipe a los maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad para la actividades académicas, le gusta involucrarlos ya que es un equipo de trabajo, ya que trabajando en equipo se puede lograr que sea la mejor escuela. Considera que el liderazgo es compartido.

Comenta que definitivamente contribuye a los resultados de su escuela, desde el momento que busca la manera de que su equipo contribuya con sus funciones y el cumplimiento de los reglamentos. Comenta que siempre se puede hacer más, aunque las limitantes que se presentan es la problemática familiar que presentan los alumnos y distrae las actividades.

Los factores que facilitan su trabajo son las características de los alumnos y padres de familia, la confianza que han depositado, la disposición para que la escuela de sus hijos

cambie, que los alumnos tengan disposición y que no haya delincuencia, drogadicción ni tabaquismo.

Se siente satisfecho del contacto con padres de familia, se tienen reuniones generales para lo académico, también existe un acercamiento cuando se presenta un problema particular con un alumnos y los hace partícipes en la solución de problemas de mantenimiento, manifiesta que el contacto con padres de familia es muy importante.

Se tiene contacto con el comisariado municipal y subdelegado para que conozcan los resultados y apoyen en la gestión de las necesidades de infraestructura de la escuela y en general con la comunidad invitándoles a los festivales y muestras académicas para que se involucren y vean los resultados de la institución.

#### **4.2.2 Maestros**

Los maestros comentan que su director siempre se encuentra pendiente de las actividades académicas, independientemente que tiene bajo su cargo a un grupo además de las actividades administrativas propias de la dirección, resaltan dentro de sus fortalezas el compromiso y la decisión por realizar las cosas de la mejor manera y sobre todo el impacto que tiene sobre los padres de familia, alumnos y miembros de la comunidad en general. En términos generales dedica más tiempo frente a grupo.

Lo consideran como un líder inclusive de la misma comunidad ya que ha tenido impacto su labor, comentan de su experiencia y actitud positiva para con los maestros, alumnos y padres de familia.

Dentro de las características que resaltan de su director es que es una persona tenaz, responsable, asertiva, cordial, respetuosa, amable y le gusta involucrarlos en todos los asuntos relacionados con la escuela.

En su desarrollo menciona que la problemática más fuerte es la deserción escolar pero la ha manejado con una buena comunicación y orientación hacia padres de familia y alumnos de tal forma que ha disminuido.

Dentro de las estrategias que utiliza el director los maestros destacaron el fomentar la comunicación, juntas con maestros, padres de familia y alumnos, y gestionar con las autoridades municipales los apoyos que la escuela requiere.

Manifestaron que los involucra en la toma de decisiones y delega funciones para cumplir con los objetivos de la escuela.

De acuerdo con los maestros el director contribuye de manera directa al logro de los objetivos pues es la persona que dirige, orienta y evalúa los resultados para reorientar las estrategias e involucrar a las personas idóneas para alcanzar las metas institucionales.

Los factores que resaltan y que facilitan el trabajo del director es la comunicación que tiene con maestros y padres de familia, por otro lado la disposición y la actitud que tiene en la toma de decisiones.

Los maestros comentan que les facilita su trabajo dejándolos que sean autónomos en su trabajo, se sienten con mayor compromiso ya que el director demuestra de esta manera la confianza que deposita en ellos, la base consideran es la comunicación que tiene con ellos para el desarrollo de las actividades.

En relación al contacto que tiene con alumnos, padres de familia, y la comunidad en general comentan que se refleja en las reuniones que se tienen con padres de familia ya que

existe un trato amable, y fomenta que estén más tiempo con sus hijos para que tengan mayor rendimiento en la escuela. Comentan que la relación que tiene con padres de familia es muy estrecha ya que apoyan en los proyectos de la escuela y de igual manera los compromete a estar muy pendiente del avance académico de los alumnos lo que influye de manera directa en el desempeño académico. En cuanto al acercamiento con autoridades municipales es muy cercano, ya que los involucra permanentemente para lograr mejoras en la escuela.

### **4.2.3 Alumnos**

Los alumnos describen a su profesor como una persona que esta al pendiente de las actividades, comentan que siempre está al tanto de que salgan bien las cosas y les ofrece su apoyo, una característica que resalta es su compromiso con la escuela y lo ven como a un amigo que los orienta.

Observan a su director como el capitán del equipo, se ha ganado su respeto, opinan que dirige bien al equipo, siempre esta al pendiente y pide que sean mejores, y orienta estando presente en la buenas y en las malas, consideran que utiliza bien el tiempo ya que tiene tiempo para los alumnos, los grupos y apoya cuando su comportamiento no es el adecuado, como capitán del equipo les hace crecer como personas.

Comentan que tiene mucho contacto con ellos y se involucra con sus familias, lo ven como un verdadero amigo, siempre esta en las buenas y en las malas, apoya, da consejos, es fiel, siempre esta sin importar la condición, brinda su apoyo y cariño.

El contacto que tiene con ellos es suficiente comentan que cuando en clase un alumno no puede con un tema brinda su apoyo, por otro lado los impulsa a que hagan deporte, los alienta a prepararse más y les enseña si no lo saben realizar.

Comentan que tiene un contacto muy estrecho con sus papas, siendo positivo porque no sólo mejora las cosas de la escuela sino que también en la comunidad y consideran que el contacto que tiene es suficiente ya que se han mejorado las condiciones de la escuela.

Consideran que su director es el ideal ya que no sólo es un director sino un amigo y se relaciona con ellos, con sus papás, con la comunidad y los enseña a tener valores y buena conducta.

Para ellos es una persona que admiran y les gustaría ser como el y tienen el compromiso de ayudarlo y tomarlo en cuenta.

#### **4.2.4 Padres de Familia**

Los padres de familia consideran que su director es un buen maestro que apoya en todos los aspectos, los toma en cuenta y destacan una obra que acaban de realizar comentando que se logró con la mano de obra de padres de familia y se concluyó, comentan que es una persona que tiene mucho empeño, le tienen confianza y ayuda a resolver problemas, resaltan la gran capacidad que tiene, la igualdad de trato, los anima a trabajar y pone el ejemplo.

Ellos consideran que es un líder porque los impulsa a seguir adelante, lo consideran un amigo además de ser un director, reconocen que la escuela ha salido adelante gracias a su trabajo y resalta una señora “lo único que nos queda es darnos a la tarea de seguirlo hasta donde el quiera que llegemos porque lo vamos a seguir”.

Mencionan que su tiempo lo dedica a la comunidad inclusive sábado y domingos, están de acuerdo con el rol que juega dentro de la comunidad y la escuela ya que siempre va adelante de los padres de familia, y los beneficios que ha tenido la escuela reconocen que ha sido por su gestión desde la donación del terreno donde se encuentra la telesecundaria, los coordina bien y resaltan que están muy a gusto con su función. Destacando que están muy orgullosos de tenerlo como director.

Siempre anima a los padres de familia a participar en los proyectos e inclusive comentan que en general a toda la comunidad, mencionan que el rol que juegan los padres de familia es un compromiso de apoyo, no deja que ningún padre de familia se quede atrás les enseña a trabajar unidos y da motivos para hacer las cosas y los resultados que se obtienen siempre son satisfactorios, les hace ver los errores que se comenten como padres de familia.

El contacto que tiene con sus hijos es muy cercano esta muy preocupado por los alumnos, los orienta y fomenta que los padres estén más tiempo con sus hijos, se encuentra al pendiente de los alumnos menciona una señora que inclusive se preocupa más el que los propios padres, influye mucho sobre los alumnos para que concluyan con sus estudios menciona una señora “nos ha enseñando a ser campeones por muchos años, todo el tiempo lo dedica aquí a la escuela”.

Al igual que se relaciona con alumnos y padres de familia tiene un contacto directo con toda la comunidad, la involucra en la presentación de resultados y proyectos. Coordina pláticas en beneficio de padres y alumnos.

Consideran que el impacto que ha tenido el Director es muy positivo ha tenido muchos logros desde la construcción de la escuela, lo estiman, lo respetan y demuestra el interés y es



así como los motiva a seguir adelante y alcanzar las metas que se plantea comenta una señora “el decide todo y nosotros lo apoyamos”.

Comentan que ya tienen el líder ideal por todo lo que ha logrado, mencionan que el hace trabajar a maestros, padres, alumnos y a la comunidad en general, lo consideran muy hábil ya que en todos lados es escuchado, tienen capacidad de gestión, compromiso, liderazgo, facilidad de palabra, es persistente, creativo, es incansable, y sabe motivarlos. Comenta un señora “nos mueve como títeres, mueve los hilos de todos y ni peros le pones, le tenemos confianza”, por otro lado comenta un señor “nos va ha dejar un legado de superación”.

### **4.3 Entrevistas Telesecundaria B**

La Telesecundaria B cuenta con un director desde el año 2002 quien tiene una formación de Licenciado en Telesecundarias, cuenta con 16 años de servicio en el sector educativo específicamente como docente frente a grupo y el área directiva.

#### **4.3.1 Director**

Lo expresado por el director durante la entrevista es que entre sus funciones se encuentran las técnico-pedagógicas, administrativas y gestoría que se lleva en conjunto con compañeros y el comité de la asociación de padres de familia.

La mayor parte del tiempo se invierte a la parte administrativa, y considera importante reorganizar su tiempo para apoyar la cuestión académica.

Expresa que líder educativo es aquel que lleva la batuta de la institución, hablando no como cuestión administrativa sino académica, asesora, orienta y facilita el trabajo siendo una responsabilidad muy grande que recae sobre el director.

Comenta que sus características personales más fuertes son ser comprensivo y solidario, y en la parte profesional se considera flexible.

El problema más fuerte es la flexibilidad que practica ya que se aprovecha para otras situaciones.

La puntualidad es una de las estrategias que pone en práctica en su trabajo, al igual que el compañerismo y el trabajo en equipo. La flexibilidad lo ha llevado a no cumplir sus responsabilidades.

Respecto a involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela menciona que aunque el liderazgo debe ser del director si es posible involucrar a los compañeros, y resalta que no es algo impositivo ya que se toman ideas del equipo de trabajo ya que si fuera impositivo no saldrían las cosas como deben y no se trabajaría con ímpetu.

El considera que los resultados de la escuela se deben a la buena comunicación que hay con el supervisor, sectores académicos a nivel medio superior, padres de familia, compañeros, alumnos y autoridades de la comunidad. Indicando que se puede contribuir más con una mejor organización, planeación de las actividades y decisión.

Resalta que se siente satisfecho con su trabajo ya que los factores claves que facilitan su trabajo es la comunicación con toda la comunidad estudiantil, padres de familia y autoridades y se da de manera muy natural.

En efecto se tiene contacto con padres de familia, teniendo reuniones bimestrales para entrega de calificaciones y tres reuniones anuales de apoyo y de gestión con los diferentes

sectores, y en particular los proyectos en reuniones con el comité de padres de familia y compañeros maestros. Resalta la importancia de los padres de familia en la infraestructura y mantenimiento de la escuela ya que lo padres realizan faenas en beneficio de la institución teniendo el 100% de apoyo expresando que en la última reunión de 113 padres de familia asistieron 108.

Además se tiene comunicación con autoridades de la comunidad que apoyan a la escuela, manifestando que en periodo de vacaciones se encargan del resguardo de las instalaciones.

#### **4.3.2 Maestros**

Comentan los profesores que su tiempo lo distribuye de una manera adecuada ya que tiene tiempo para rondines en las aulas, atención de padres de familia, mejoras en la infraestructura, relación con las primarias y de manera directa disciplina en el comedor.

Consideran que es un líder ya que siempre se encuentra al pendiente de todas las actividades de la escuela, los orienta para lograr las metas y objetivos de la institución, se sienten integrados al equipo de trabajo, siempre está atento de las necesidades de los alumnos y orienta a los padres de familia.

Dentro de las características que destacan de su director es responsable, puntual, asertivo, respetuoso, perseverante y sabe tratar a todas las personas por igual.

Comentan que una de las problemáticas que tiene que enfrentar es la migración a Estados Unidos por lo que se encuentra muy al pendiente de los alumnos que no asisten y mantiene una comunicación directa con padres de familia.

En relación a las estrategias que pone en práctica su director comentan que es la comunicación que tiene con alumnos, maestros y padres de familia, por otro lado es la planeación y orientación que brinda para cualquier actividad académica o extracurricular de la escuela.

Los maestros coinciden en que comparte el liderazgo de la escuela ya que sabe delegar funciones y toma en cuenta la opinión de maestros y padres de familia.

Están completamente de acuerdo que el director contribuye a los resultados de la escuela ya que siempre está buscando mejoras en el desarrollo de la actividad docente, un acercamiento entre padres de familia e hijos.

Mencionan que facilita su trabajo frente a grupo dejándoles la libertad dentro del salón de clase y apoyándoles con reuniones para generar estrategias que mejoren su desempeño docente, les facilita la comunicación con los padres de familia y apoya las decisiones que se toman en el aula.

Los maestros comentan que el contacto que tiene con los alumnos es cercana, que lo consideran como amigo y ejemplo a seguir, con relación a los padres de familia es de manera constante y sabe involucrarlos en las decisiones de la escuela y lo apoyan en el logro de los proyectos y en relación con los demás miembros siempre está atento a las sugerencias y problemas del entorno para generar estrategias que no ataquen de manera directa en la escuela.

### **4.3.3 Alumnos**

Los alumnos consideran que su director es el capitán, que les enseña a hacer las cosas, cuando tienen problemas los apoya y orienta, entre las características que destacan es que es tolerante, alegre, eficaz, respetuoso, responsable y positivo.

Mencionan que siempre está pendiente de verificar sus avances y comportamiento, dedica tiempo para cada cosa, en la mañana lo dedica a los maestros, y en la tarde a checar las instalaciones y aspectos administrativos.

Lo ven como a un amigo y como un apoyo, los reprime cuando es necesario y cuando están tristes comentan que les apoya a resolver sus problemas, influye de una manera positiva en su desempeño ya que les motiva a superarse y siempre busca alternativas para que aprendan. Consideran que el contacto con su director es suficiente.

Comentan que tiene contacto con sus papas en la entrega de calificaciones, en relación a la conducta, proyectos adicionales de la escuela, y analizan en conjunto las necesidades del plantel, consideran que es positivo el contacto con sus papas ya que es beneficio para ellos y para su plantel.

Consideran que tienen al director ideal, porque tiene tiempo para ellos, para los maestros, para los padres y para todas las actividades de la escuela.

Ellos consideran que si su director fuera únicamente un administrador no tendría tiempo para ellos y resaltan que su director es un líder ya que comenta un alumno “es la fuente de poder más importante en la escuela”, y resalta, como líder merece todo su respeto.

#### **4.3.4 Padres de Familia**

Describen a su director como una persona muy reservada, responsable, organizada, que sabe trabajar con los padres de familia ya que los invita a participar con él. Dentro de sus principales fortalezas destacan la responsabilidad y comunicación con padres y maestros. No visualizan un área de oportunidad ya que comentan siempre plantea bien su trabajo, cuando tiene que atender algún problema siempre analiza las cosas.

Consideran que es un líder porque es responsable y capaz de hacer los proyectos que tiene en mente y comentan que los alumnos lo siguen y lo toman en cuenta, lo consideran como un líder ya que se sabe comunicar con la comunidad estudiantil.

Comentan que el tiempo lo dedica en su mayor parte a los padres de familia y a los maestros, los padres de familia lo apoyan en sus decisiones, consideran que hace lo que debe hacer un buen director.

Mencionan que los invita y los incita a trabajar con faenas para lograr proyectos educativos, los orienta y genera una responsabilidad y apoyo, inclusive trabajan con él los domingos. Les informa sobre los avances de sus hijos, tienen mucha disciplina con sus hijos en cuanto al uniforme, apariencia, puntualidad y otras, también comentan que les llama si alguno de sus hijos presenta algún problema de aprovechamiento o conducta para tratarlo en el momento preciso y no esperar hasta las juntas.

El contacto que tiene con sus hijos es muy directo ya que hace recorridos diarios por los salones y siempre tiene una comunicación con ellos sobre cualquier proyecto que se vaya a realizar en la escuela, en términos generales se involucra con los jóvenes.

Así mismo mantiene contacto con la comunidad en especial con el delegado, mencionan que es muy bien recibido, de la misma manera está muy involucrado con las primarias ya que las visita y está pendiente de todas las actividades que realizan, obteniendo

alumnos, pláticas sobre sexualidad y otras que apoyan el desarrollo de sus hijos y de ellos mismos.

Consideran que la función del director es muy positiva y favorable, ya que lo que les propone se logra y se sienten muy orgullosos de él y del apoyo que le dan para lograr que su escuela esté siempre mejor.

Lo consideran como un director ideal lo describen como el capitán que enseña, apoya y orienta.

#### **4.54 Entrevistas Telesecundaria C**

La Telesecundaria C cuenta con un director comisionado desde el año 2007 quien tiene la formación de Licenciado en Ciencias Naturales y Licenciado en Educación Física y funge dentro de la telesecundaria además como maestro frente a grupo de tercer grado, cuenta con 17 años de labor en el sector educativo iniciando en 1991 como director interino y teniendo 7 años de experiencia en servicios sindicales.

##### **4.4.1 Director**

Lo expresado por el director durante la entrevista es administrar de manera responsable lo que concierne a la institución, en primer lugar comenta la cuestión pedagógica, de la misma manera el vigilar el cumplimiento del proceso enseñanza aprendizaje de acuerdo con planes y programas y llevar la cuestión administrativa. Al igual que establecer contacto con padres de familia, consejo municipal contra las adicciones y con el sistema de desarrollo integral de la familia.

En relación a la distribución de su tiempo comenta que el subsistema de telesecundaria tiene una característica especial en la mayoría de los centros pues el director tiene la responsabilidad de estar frente a grupo, de tal manera que la mayor parte de su tiempo esta frente a grupo y una pequeña a la parte administrativa, de tal manera que organiza bien su tiempo para atender ambas responsabilidades, lo que le ha dado buenos resultados.

Si rediseñara su trabajo dedicaría más tiempo en buscar técnicas y métodos que apoyaran la labor docente para que el trabajo se realice con más calidad de lo que se hace.

Expresa que se visualiza como líder educativo porque tiene la capacidad para dirigir el centro, comenta que un líder educativo es el que se ocupa y preocupa en todo lo que le rodea a la escuela, alumnos, maestros, padres de familia y sociedad en general, es decir que su campo de trabajo debe trascender mas allá de la escuela y lo tiene que demostrar con trabajo, entrega, compromiso y sobreponiéndose a las limitantes que existen.

Dentro de las características personales resalta el compromiso, entrega, honestidad y ética. En la parte profesional menciona las licenciaturas que ha acreditado, así como cursos de actualización y de formación de líderes y los 17 años de servicio, que ha fortalecido la experiencia profesional.

Uno de los principales problemas que enfrenta en su labor es la falta de capacitación adecuada al medio donde se trabaja, ya que los programas se diseñan para zonas urbanas y no rurales, la falta de personal es otro problema que se vive día a día, así como la falta de apoyo para el mejoramiento de la infraestructura y la falta de interés de los alumnos por seguir estudiando. En cuanto a las posibilidades de mejorar dicha problemática sería con más inversión económica al sector educativo y capacitación acorde con las características de la región.



Menciona que las principales estrategias que se usan son la disciplina, involucrar a la comunidad estudiantil y padres de familia y compromiso para que los objetivos se alcancen.

En cuanto a involucrar a otras personas en el liderazgo comento que el liderazgo principal recae en el director y el a su vez delega responsabilidades y comisiones, resaltando que el liderazgo no puede ser compartido ya que genera problemas de poder, poniendo en práctica el consejo técnico escolar y tomando en cuenta propuestas o alternativas de todo el personal de la escuela y la opinión de alumnos y padres de familia.

Manifiesta que si contribuye a los resultados de la escuela, ya que se tiene contacto con todos los involucrados en la educación para revisar resultados y genera estrategias, comenta que se puede contribuir más teniendo los apoyos requeridos para obtener una capacitación acorde e infraestructura digna.

Resalta que los factores que facilitan su trabajo es el apoyo y disposición de los compañeros de trabajo y las características propias de los alumnos de la comunidad y padres de familias.

Menciona que los padres de familia son parte fundamental en el funcionamiento de cualquier centro educativo y se tiene un contacto muy cercano con ellos, aportan con limpieza, trabajos de mantenimiento e inciden en el aprovechamiento de sus hijos. Se llevan reuniones bimestrales para el avance que tienen sus hijos y los programas institucionales.

Se tiene relación también con la doctora de la clínica de la comunidad quien les brinda apoyos de vacunas, gestión de apoyo psicológico y pláticas de salud.

#### **4.4.2 Maestros**

Mencionan que la principal actividad del director es estar frente a grupo ya que es director comisionado, aunque la parte administrativa no la deja de lado ya que tiene la responsabilidad de la dirección. Consideran de manera general que ocupa eficientemente su tiempo para desarrollar ambas actividades.

Lo consideran un líder educativo con experiencia para las actividades que desarrolla y genera confianza con los alumnos, padres de familia y maestros, es una persona congruente y sabe orientar la institución para el logro de los proyectos educativos o de infraestructura que se propone.

Destacan que dentro de sus características es ser profesional, congruente, comprometido, puntual, disciplinado, tolerante y respetuoso. No consideran que deba tener alguna otra.

El problema más fuerte que tiene que enfrentar es la drogadicción y delincuencia del entorno y que llega a afectar de manera directa a los alumnos por lo que están siempre muy al pendiente de cualquier cambio de actitud de los miembros de la comunidad estudiantil.

Las estrategias que el director utiliza son el ejemplo, la disciplina y las juntas con padres de familia, así mismo la comunicación directa con maestros y alumnos.

Ellos consideran que si comparte el liderazgo al delegar funciones que propician el alcanzar los resultados esperados.

Uno de los factores que facilitan es que se tiene un ambiente de trabajo sano donde la comunicación es un valor que todos aplican.

Una de las maneras en que facilita el trabajo de los maestros es dando instrucciones claras y compartiendo la toma de decisiones, por otro lado el involucramiento que existen con los mismos alumnos y padres de familia facilitan la labor docente.

El contacto que tiene con alumnos es muy estrecho, con padres de familia un maestro comento que debería de ser con mayor frecuencia aunque si tiene la relación y el contacto con ellos, y por último con otros miembros es muy amplio ya que se han conseguido pláticas sobre drogadicción, alcoholismo y sexualidad para la comunidad estudiantil.

#### **4.4.3 Alumnos**

Los alumnos consideran que su director es una persona muy comprometida, agradable, sabe delimitar los tiempos, se involucra con la escuela y les enseña a cumplir reglas.

Identifican que su director es el capitán del equipo porque hace bien las cosas, dirige de una manera correcta el equipo, se preocupa y trabaja en todo, cumple lo que dice, distribuye bien su tiempo, es honesto y les ha enseñado a ser honestos.

Mencionan que tiene un acercamiento positivo con ellos y lo único que les falta es tener actividades deportivas.

El contacto que tiene con los padres es para darles a conocer los resultados de sus calificaciones y para algún proyecto escolar aunque expresan debería de ser más.

Manifiestan que el director ideal es aquel que les brinda tiempo, que este al pendiente de mejorar las condiciones de la escuela, que sepa organizar su tiempo y a los padres y maestros, que comunique los resultados de las actividades donde participan, que no tenga preferencias y que escuche las problemáticas de los alumnos.

#### **4.4.4 Padres de familia**

Los padres de familia comentan que su director es una persona que le brinda mucho apoyo y les explica todo lo necesario para que los alumnos aprendan.

Expresan que su director es un líder ya que es buen ejemplo para todos y sabe mantener unidos a los padres de familia para que trabajen juntos, comentan que distribuye muy bien su tiempo entre la cuestión académica y la administrativa que tiene a su cargo. El director ayuda a que trabajen en equipo.

Los invita a trabajar en actividades de la escuela y sobre todo para informarles de los avances académicos de sus hijos.

El contacto que tiene con sus hijos es muy importante ya que pone mucha atención en la revisión del trabajo y los invita a ser mejores.

Por otro lado aprovecha al subdelegado de la comunidad para gestionar apoyos para la institución y conseguir pláticas sobre alcoholismo y adicciones.

El director ha impactado de una forma positiva hacia el interior de la escuela siempre es positivo, apoya sus maestros y sobre todo mantiene una comunicación abierta con los jóvenes, fomenta el respeto y trabajo con maestros y padres.

Consideran que el director ideal es aquel que se preocupa por la escuela y fomenta valores al interior.

#### **4.5 Resultados académicos**

La información académica proporcionada por el supervisor de telesecundaria se basa en los resultados de la evaluación nacional del logro académico en centros escolares, instrumento aplicado en México a nivel nacional en la educación básica cuyo objetivo es

proporcionar información diagnóstica del grado en que los alumnos han adquirido los temas y contenidos de las asignaturas de español, matemáticas y ciencias.

Las telesecundarias A, B y C objeto del presente estudio se encuentran posicionadas en el tercero, quinto y décimo lugar respectivamente, de las 22 telesecundarias existentes en el municipio. De la misma manera se ubican en el trigésimo noveno, quincuagésimo segundo y décimo sexto lugares a nivel estatal de las 222 telesecundarias que fueron observadas en la aplicación durante el 2008, ubicándose por encima de la media estatal. De lo anterior se puede destacar que la Telesecundaria A cuenta con el mejor nivel académico de acuerdo a la evaluación nacional del logro académico seguido de las telesecundarias B y C, ocupando lugares de alto nivel académico dentro de la prueba a nivel municipal y estatal.

#### **4.6 Posibles relaciones**

En los tres casos se observa como el director ha impactado hacia el interior de la escuela y logra proyectarlo en las familias y en la comunidad, lo cual se puede cruzar con la información académica donde se sitúan dentro de las diez mejores telesecundarias evaluadas en el municipio.

De las características que se pueden observar es importante destacar la actitud positiva hacia su función, un apoyo claro dirigido para el personal docente, mismo que permite fomentar el trabajo colaborativo del centro, la comunicación abierta que mantienen con los integrantes de la organización, la capacidad de informar y comprometer a los padres de familia de los proyectos institucionales que se manejan, el relacionarse con diversas autoridades

promoviendo no sólo su centro de trabajo sino la importancia de la educación en los diferentes niveles.

Este capítulo ha descrito de manera detallado los datos recopilados en las entrevistas dirigidas al supervisor de zona, directores de las telesecundarias, maestros, padres de familia y alumnos, así como información de desempeño académica de los centros y posibles relaciones detectadas en los datos. El siguiente capítulo presenta un análisis de los resultados.

## Capítulo 5

### Análisis de resultados

Este capítulo de análisis de resultados se encuentra organizado de acuerdo al orden en que se da respuesta a los objetivos de la investigación, para estar en posibilidades de validarlos.

Partiendo de la pregunta de investigación la cual dice: ¿Existe una relación entre las características personales, profesionales y administrativas del director de telesecundaria con la eficacia educativa?, se puede resaltar que las entrevistas reflejan que existe una semejanza en lo que refiere a las funciones que desempeñan los directores y que a su vez constatan los maestros y alumnos. Impulsan las actividades académicas siendo partícipes del proceso educativo sin dejar a un lado la cuestión administrativa y disciplina, entre otros, lo que para Elizondo(2001b) es muy importante cuando señala que el directivo ocupa un lugar primordial dentro de la estructura administrativa del sistema y que su papel principal es el de articular y enlazar a los actores que participan dentro de la actividad educativa por lo que se debe tener en cuenta las funciones tanto pedagógicas como administrativas. Al respecto comenta de Vicente (2001) que se visualiza al director como un eje de desarrollo entre la actividad pedagógica, curricular, de supervisión y evaluación.

Por otro lado se consideran buenos comunicadores, lo mencionan los padres de familia, maestros y alumnos, inclusive saben involucrar a la comunidad donde se encuentran ubicados sus centros de trabajo para el desarrollo de mejoras de infraestructura. Al respecto de Vicente (2001) menciona que el poder generar una visión compartida da un sentido de pertenencia y

propósito con personas comprometidas fuertemente. Tal es el caso del grupo de padres de familia que comentan que “los maneja como títeres, el director dispone y ellos se comprometen” refleja entonces una participación muy activa de maestros, padres de familia y alumnos. Al respecto Elizondo (2001a) comenta que para mejorar la calidad del servicio educativo es necesario una participación responsable de los involucrados, así mismo menciona que “planear participativamente asegura en los diferentes niveles de la toma de decisiones el conocimiento por los involucrados de, al menos, los propósitos que hay que lograr” (p. 160).

Por otro lado en lo que se refiere a la participación de los padres de familia de Vicente (2001) comenta que “la comunidad y, por consiguiente, la familia tendrá una relación estable y fructífera si se potencia el asociacionismo en los centros” (p. 189), para lo anterior los directores presentan la características de participación entre la comunidad, mientras tanto el Programa Nacional de Educación 2001-2006 afirma que “El director se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores, de fomentar la participación activa y responsable de los padres y madres de familia” (p. 121).

De la misma manera se refleja en los resultados de la entrevista como ya se venía mencionando un compromiso muy serio por parte de los padres de familia en cuanto a su participación para alcanzar los proyectos que propone el director y de acuerdo con de Vicente (2001, p. 244) menciona:

La participación de los padres en el entorno de aprendizaje es de vital importancia para las adquisiciones académicos de los alumnos, por tres razones: los padres constituyen la influencia más poderosa en la vida de los alumnos/hijos, es evidente, en la influencia de la configuración de las actitudes hacia el centro educativo, la percepción y opiniones que tiene los padres hacia el mismo, del mismo modo, por las relaciones y consiguiente percepción que suelen tener los padres sobre la opinión de sus hijos, pueden ayudar al centro escolar a individualizar la atención de los alumnos.



Se refleja de una manera positiva por parte de los padres de familia el logro de sus proyectos, rendimiento académico y promoción de los centros escolares, se manifiesta además una satisfacción absoluta sobre el liderazgo de los directores demostrando apertura e interés en algunos casos mencionan mas que los propios padres hacia sus hijos, tenacidad, visión, entre otras lo que al respecto para Senge (1998) es importante ya que para atender a la complejidad dinámica, es necesario desarrollar habilidades para crear el futuro que realmente desean, situación que los directores logran transmitir de manera muy puntual a padres de familia y comunidad en general.

Otra característica refiere a una participación muy activa de los directores como gestores para atender las diferentes demandas que presentan sus clientes, teniendo relaciones además de con los padres de familia, maestros y alumnos con los delegados municipales, encargados de los centros de salud, delegados de las comunidades respectivas, explorando así los intereses de la comunidad e involucrándolos con los logros académicos de su centro de trabajo, propiciando dinámicas de carácter consensual y colaborativo lo cual empata con lo que menciona de Vicente (2001) al respecto de tener relaciones horizontales, colegiadas, reflexivas y de mayor participación bidireccional, comentando además que “la escuela es una comunidad y la comunidad tiene en la escuela una parte importante en su proyección futura” (p. 233).

Es de observar que la información muestra la disposición que tienen los directores para la distribución de su tiempo, los maestros, padres de familia y alumnos expresan una satisfacción con la atención que le brinda el director. Al respecto Azzarra (citado por de Vicente 2001) menciona “el director que toma 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” (p. 115) siendo en realidad en sus respectivos centros escolares reconocidos como líderes.

De los párrafos anteriores se infiere que efectivamente tanto los directores como la comunidad estudiantil y padres de familia identifican a sus directores como verdaderos líderes educativos resaltando las características de buenos comunicadores, articuladores y gestores para lograr mejoras académicas y de infraestructura en sus comunidades en general.

Senge (1998) indica que, para atender la complejidad dinámica de los sistemas en los que se desenvuelven los individuos y las organizaciones, es necesario desarrollar las habilidades propias del pensamiento sistémico, lo cual implica atender a la interacción sutil que existe entre los elementos que conforman dichos sistemas. Este autor destaca la necesidad de desarrollar el dominio personal, entendiendo por éste, la capacidad de los individuos para crear el futuro que realmente desean, y que conlleva el saber ver con claridad la realidad, mantenerse en una modalidad continua de aprendizaje, desarrollar conexiones profundas con las otras personas sin autoritarismo, manifestar un profundo compromiso hacia el bienestar general, combinar exitosamente la racionalidad con la intuición y la capacidad para concentrarse en metas relevantes, entre las características más destacadas.

En este capítulo se plasman las características personales, profesionales y administrativas que presenta el director de telesecundaria en su labor como líder educativo y preocupado por alcanzar sus metas en conjunto con la comunidad escolar. El siguiente capítulo plasma las conclusiones derivadas del estudio en base a los objetivos planteados y las recomendaciones para futuros estudios.

## **Capítulo 6**

### **Conclusiones y recomendaciones**

Esta tesis tuvo como planteamiento principal identificar las particularidades de desempeño de los directores de las telesecundarias A, B y C, para empatar patrones comunes y compararlos con las características personales, profesionales y administrativas y su relación con el desempeño educativo de sus centros.

En base al papel fundamental que en cualquier centro educativo tiene el director y como resultado de las entrevistas realizadas a directivos de las telesecundarias, padres de familia, alumnos, maestros y al supervisor de zona, se lograron identificar características que más adelante se tocarán de manera puntual concluyendo que éstas perfilan al director sin lugar a duda como un agente cultural dentro de su centro educativo e inclusive con la comunidad en general, presentando relaciones importantes no sólo con la comunidad estudiantil sino con padres de familia, autoridades municipales, delegados, y población de la comunidad. Los directores entrevistados en su conjunto logran comunicar su visión dentro y fuera de la institución, generando ambientes motivadores y estimulantes para la sociedad en general.

Las entrevistas dirigidas a padres de familia, maestros y alumnos, y de acuerdo con Elizondo (2001b) el director ocupa un lugar primordial en la estructura de la comunidad y se tiene una plena confianza en las decisiones que el mismo toma, ya que la se les considera como eficientes en la comunicación para establecer diálogo con la comunidad que los lleva a tomar estrategias en conjunto, fomentando con esto la participación de las partes involucradas,

interpretando así que el director es un verdadero líder comunitario académico y social, ya que prevé la mejora en todo momento.

Por otro lado se logra distinguir que los directores están familiarizados con el contexto en cuanto a tradiciones, valores y creencias propias de las comunidades donde se encuentran inmersos sus centros de trabajo, lo que les permite tener un proyecto educativo en base a las necesidades de su entorno y fomentando la participación activa de padres familia, alumnos, maestros y comunidad en general.

Para que se de lo anterior como se mencionó en un principio son importantes las características que se identifican y que poseen los directores entrevistados y corroboradas por alumnos padres de familia y maestros, e inclusive por el mismo supervisor de zona a la cual pertenecen dichas telesecundarias; en primer término podemos resaltar la responsabilidad que los distingue como profesionales, siempre preocupados por el bienestar y el aprovechamiento de la comunidad escolar y de la comunidad en general fomentando en todo momento la participación activa.

En segundo término podemos resaltar y concluir que el compromiso es otra característica fundamental, ya que tiene una claridad de lo que quieren lograr dentro de cada uno de sus centros educativos y son capaces de transmitirlo a los padres de familia para fomentar su participación y alcanzar los proyectos que se tiene en puerta. Aunado al compromiso y en tercera instancia se puede concluir que la disposición es otra característica que se resalta en los directivos de las telesecundarias estudiadas, ya que no ponen un límite en relación a horas de trabajo para poder atender a maestros, padres de familia y alumnos. De la misma manera se cuenta con la característica y que se relaciona sin lugar a duda con las

anteriores es la comunicación activa logrando apoyos de los delegados, presidencias municipales, centros de salud, instituciones educativas, etc. en beneficio de la comunidad.

La figura del director, como agente dinamizador de las múltiples dimensiones que convergen en su centro escolar, requiere según de Vicente (2001) mantener un diálogo permanente con todas las microculturas que coexisten en el mismo, estimulando el aprendizaje colaborativo. Sin embargo, para que esto suceda hay que potenciar ciertos factores, tales como mayor apoyo de la administración a las funciones directivas; reforzar la formación del director y del personal del centro y descargar del director tareas burocráticas y administrativas para que se centre en las funciones de liderazgo educativo. Sobre esto último, las tensiones a las que se ve sometido el director lo mantienen fluctuante entre los polos opuestos de una misma realidad; así tenemos que la gestión se enfrenta al liderazgo; el desarrollo al mantenimiento; el cambio externo al interno; la autocracia a la autonomía; las tareas profesionales al tiempo personal; los imperativos institucionales a los valores personales; y el autoritarismo al liderazgo compartido.

Las tareas de un líder educativo del mundo postmoderno son esencialmente la promoción de nuevos significados que permitan la libre exploración de ideas de los actores del quehacer educativo; fomentar prácticas inclusivas que moldeen una cultura escolar que abrace la diversidad y el establecimiento de puentes entre los centros escolares y la comunidad, donde ambas promuevan, desde su perspectiva propia, una identidad cultural en los estudiantes.

Por lo tanto, las características presentadas por los directores de las telesecundarias que participaron en la realización de esta investigación tienen una influencia directa sobre los resultados que se presentan en las mismas. Así mismo resaltar que la vinculación que mantienen con la comunidad donde se encuentran sus respectivos centros educativos es una

característica que aunque de manera superficial no impacta el desarrollo académico permite relacionarse con diversas autoridades y generar una comunicación efectiva para el logro de las metas institucionales.

Ahora bien los resultados académicos que muestran la telesecundarias reflejan un concordancia con su posicionamiento a nivel municipal y estatal, pudiendo concluir que las características señaladas por los directores permiten un desarrollo académico eficiente de sus centros de trabajo.

Finalmente se propone llevar a cabo dicha investigación en las diferentes modalidades que presenta el sector educativo en educación básica para generar un comparativo entre las principales características que presenten los directivos.

## Referencias

- Boyett, J. y & Boyett, J. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.
- De Vicente, P. (2001). *Viaje al centro de la dirección de las instituciones educativas*. Bilbao, España: Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto..
- Elizondo, A. (2001a). *La nueva escuela I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Distrito Federal, México: Paidós Mexicana.
- Elizondo, A. (2001b). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Distrito Federal, México: Paidós Mexicana.
- García, F. (1997). *Organización escolar y gestión escolar de centros educativos*. Archidona, España: Ediciones Aljibe.
- González, M.; Nieto J.; Portela P. (2003). *El liderazgo en tiempos de cambio y reformas. Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, R. y Onwuegbuzie, A. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. *Educational Researcher*, 33 (7), 14-26.
- Reynolds, D. (1997). *Las escuelas eficaces: Claves para mejorar la enseñanza*. Madrid, España: Santillana.
- Ruiz, J. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa (2ª. ed.)*. Vizcaya, España: Universidad de Deusto.
- Secretaría de Educación Pública (2001). *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México, D. F.
- Secretaría de Educación Pública (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México, D. F.
- Schön, D. (1998). *El profesor reflexivo: Como piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, España: Paidós Ibérica.

Senge, P. (1998). La quinta disciplina: El arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje. México, Distrito Federal: Granica.



## Apéndice 2

### Instrumentos aplicados

#### **Pregunta de entrevista para el director:**

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?

**Preguntas de entrevista a Maestros, Sub-Directores y Supervisores:**

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

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

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

### **Preguntas de entrevista para padres de familia**

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

**Preguntas de entrevista para 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?

|