Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

ESTUDIO DE CASO ACERCA DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UN JARDÍN DE NIÑOS.

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en Educación Básica

Presenta:

Karla Guadalupe Garza Tamez

Asesor tutor:

Mc. Teresa Rojas Hernández

Asesor titular:

Dra. Kathryn Singh Wood Howe

Monterrey, Nuevo León, México **Junio, 2011**

Dedicatorias

"Quiero dedicar esta tesis a mis padres Guadalupe Oralia Tamez García y Mario Arturo Garza García quienes me dieron su apoyo moral de manera incondicional así como a mis hermanas Sonia Amabely y Daisy Nohelí Garza Tamez.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría, el entusiasmo y la constancia para lograr llevar a cabo mi investigación.

A sí mismo a los participantes de la institución educativa estudiada ya que sin su colaboración no hubiera sido posible la realización de dicho documento.

También quiero agradecer el apoyo incondicional de la Mc. Teresa Rojas Hernández así como la Dra. Kathryn Singh Wood Howe, quienes me motivaron y brindaron su orientación desde que inicié la elaboración del documento en Proyecto I y II, pues gracias a ellas me fue posible concluir y aprender del liderazgo distribuido en el plantel educativo que seleccione".

ESTUDIO DE CASO ACERCA DE LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN UN JARDÍN DE NIÑOS**.**

Resumen

Para la realización de la investigación se planteó el problema, se definieron los antecedentes así como la siguiente pregunta de investigación *¿Qué procedimientos, métodos o estrategias se siguen al llevar a cabo el liderazgo distribuido en el jardín de niños Bernarda Aguilar Santos?*. Así mismo se investigó acerca del liderazgo y los tipos del liderazgo que hay de acuerdo a las perspectivas de diversos autores como Macbeath (2009), Manes (2005) y Boyett y Boyett(1999), por mencionar algunos. Se empleó el método cualitativo y se utilizaron como instrumentos para la recolección de datos y triangulación de los mismos; entrevistas a directivo, coordinador y docentes, observaciones a eventos y análisis de documentos tales como; la misión y visión así como la planeación de la institución. Fue un estudió de caso como afirma Stake (2007), pues dirigido a un grupo pequeño de personas del Jardín de Niños mencionado, lo que tuvo como ventaja hacer un análisis verídico y detallado. Se logró relacionar la revisión de la literatura con los datos recabados de la investigación además de dar respuesta a la pregunta planteada concluyendo que en la institución se ponen en juego los siguiente métodos por parte de los docentes así como el directivo del Jardín de Niños estudiado, para lograr el liderazgo distribuido: la integración, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, el compromiso, la motivación, la comunicación y el respeto.

Índice de contenidos

Página

Dedicatorias y Agradecimientos.....ii
Resumen.....iv
Índice de contenidos.....v
Índice de tablas y figuras.....viii

Introducción.....8

Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....12

1.1 Antecedentes.....12
1.2 Planteamiento del problema.....13
1.3 Pregunta de Investigación.....15
1.4 Objetivos.....16
1.4.1 Objetivo General
1.4.2 Objetivos específicos
1.5 Justificación.....17
1.6 Limitaciones.....18

Capítulo 2 Fundamentación teórica.....19

2.1 Antecedentes.....19
2.2 Revisión de la literatura.....22
2.2.1 Características del líder 22
2.2.2 Líder ¿nace o se hace?.....23
2.2.3 El liderazgo y los tipos de liderazgo.....25
2.2.4 El liderazgo distribuido.....30
2.2.5 Los efectos del LD en la educación.....37

Capítulo 3 Metodología.....45

3.1 Enfoque metodológico.....45
3.1.1 Estudio de casos.....47
3.2 Participantes.....48
3.3 Instrumentos.....52
3.3.1 La observación.....52
3.3.2 La entrevista.....54

3.3.3 Análisis de documentos 54
3.4 Procedimiento 55
3.5 Estrategia de análisis de datos 56

Capítulo 4 Análisis de los resultados 59
4.1 Descripción del contexto del caso 59
4.2 Descripción de los procedimientos 60
4.3 Presentación del caso 63
4.4 Presentación de los resultados 66
4.4.1 Código: Integración 67
4.4.2 Código: Toma de decisiones 70
4.4.3 Código: Trabajo en equipo 73
4.4.4 Código: Respeto 77
4.4.5 Código: Comunicación 80
4.4.6 Código: Motivación 82
4.4.7 Código: Compromiso 84

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones 87
5.1 Introducción al capítulo 87
5.2 Respuesta a pregunta de investigación 87
5.3 Objetivos de aprendizaje 89
5.4 Resumen de los hallazgos principales de la investigación 91
5.5 Validez interna 92
5.6 Recomendaciones para futuras investigaciones 93
5.7 Limitaciones del estudio 94
5.8 Conclusiones 95

Referencias Bibliográficas **97**

Apéndice A 104
Apéndice B 106
Apéndice C 107
Apéndice D 108
Apéndice E 109
Apéndice F 110
Apéndice G 111
Apéndice H 113
Apéndice I 115
Apéndice J 123
Apéndice K 124
Apéndice L 125

Curriculum Vitae 126

Índice de tablas y figuras

Página

Figura 1. Estilos del liderazgo, por diversos autores…….…….…..…. 29

Figura 2. Liderazgo distribuido, ideas de diversos autores…….…..…..…34

Figura 3. Aportaciones diversas sobre el liderazgo distribuido…….….....37

Tabla 1. Concentrado de categorías del código integración……..…….....70

Tabla 2. Concentrado de categorías del código toma de decisiones…….……73

Tabla 3. Concentrado de categorías del código trabajo en equipo…..…..……...77

Tabla 4. Concentrado de categorías del código Respeto ……..…….....79

Tabla 5. Concentrado de categorías del código Comunicación…….81

Tabla 6. Concentrado de categorías del código Motivación…….84

Tabla 7. Concentrado de categorías del código Compromiso……..88

Introducción

La investigación consta de cinco capítulos: 1 el planteamiento del problema, 2 marco teórico, 3 metodología, 4 análisis de resultados y 5 conclusiones, que a continuación se hace una breve introducción a cada uno de ellos.

En el capítulo l. El planteamiento del problema se realiza una descripción de los antecedentes que han contribuido a adoptar nuevos paradigmas en la vida cotidiana en las instituciones educativas para mejorar la práctica educativa, el desempeño docente y académico de los alumnos, y de esta manera poner en práctica el liderazgo distribuido. Algunos de los cambios que se pueden mencionar son sociales, demográficos, familiares, que en dicho capítulo se hace una descripción más adelante. Para llevar a cabo la investigación se tuvieron que diseñar objetivos uno general y otros específicos que se tomaron en cuenta para llevar a cabo la investigación y tener presente dichos objetivos durante el trabajo de campo. Del mismo modo en dicho capítulo, se realiza una justificación de la elección del tema el liderazgo distribuido así como una descripción de las características del jardín de niños "Bernarda Aguilar Santos", donde se puso en práctica la investigación, manifestando la importancia de mantener el liderazgo distribuido en los planteles educativos y la forma en que favorece adoptar esta mecánica de trabajo, así como las limitaciones que surgieron al llevar a cabo dicho estudio.

En relación al capítulo 2 Marco teórico, se menciona acerca de que en una institución educativa el directivo es quien coordina y dirige el plantel educativo y manifiesta el liderazgo, en esta investigación se pretende estudiar una institución pública para analizar ¿cómo contribuye el liderazgo distribuido para el logro del éxito escolar?. Se presentan los antecedentes referentes al liderazgo en el que se evocan las

investigaciones que realizaron diversos autores y los resultados que obtuvieron de forma sintetizada. Dentro del capítulo se abordan diversos apartados como las características de un líder, como es esta persona, sus habilidades y actitudes, posteriormente se menciona si un líder ¿nace o se hace?. A su vez se analiza el liderazgo y los estilos, las semejanzas y diferencias en relación a la teoría, el liderazgo distribuido para analizar cómo influye en el éxito escolar.

Cabe destacar que en cada uno de los apartados se analizó la teoría y se contrastaron ideas personales con las de los autores. Las ideas de los autores en relación a la definición de líder como es el caso de Manes (2005), Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1992), Boyett, J. H., y Boyett, J. T. (1999). MacBeath, J., Oduro, G. & Waterhouse, J. (2009), algunas muy similares, en que el líder debe poseer ciertas habilidades y características. Chamorro (2008), Bahamondes (2009) y Climent (2010) clasificaron los estilos de liderazgo en transformacional, transaccional. Por su parte Pedraja (2006), analizó el liderazgo laissez faire o no liderazgo y en el 2004 clasifico el liderazgo en tres dimensiones participativo, colaborativo e instrumental. Spillane y Sherer (2004), Bennett (2003), Barry (1991), Murillo (2006) Merino (2009) mencionan que el liderazgo distribuido es una serie de líderes que coinciden en trabajar conjuntamente. Se centró en la teoría de Macbeath (2009) pues menciona que el liderazgo distribuido no se concentra en las cualidades de todas las personas.

Al llevar a cabo una investigación se requiere de un método en este capítulo 3 Metodología, se explica acerca del método que se selección para trabajar en la investigación, cabe señalar que las investigaciones pueden ser de tipo cualitativo o

cuantitativo. Para este estudio se eligió el cualitativo, es el método indicado tal como mencionan Girux y Tremblay (2004), pues se llevó a cabo con un grupo pequeño de personas en un plantel de educación preescolar.

Después de elegir el método se seleccionó a los participantes del plantel educativo se tomó en cuenta al directivo y a los docentes, a quienes se les explicó el rol importante que ellos poseen en dicha investigación, se estableció confianza, apoyo, respeto y una comunicación efectiva. Posteriormente se eligieron los instrumentos a utilizar tales como la observación, la entrevista y el análisis de datos para recabar los datos durante el trabajo de campo, dichos instrumentos favorecieron la recolección de datos y contribuyeron a enriquecerla. Finalmente se presenta cuál fue el procedimiento que se llevó a cabo para realizar dicha recolección de datos así como la estrategia que se utilizó para sintetizar y hacer el análisis de la información.

En el capítulo 4, Análisis de resultados, como su nombre lo indica, se presentan los resultados obtenidos, se presentan las características del plantel estudiado, en relación a la propia institución, la comunidad, así como el desempeño del investigador para lograr recaudar los datos durante la investigación. A su vez, se describen los pasos que se siguieron para llegar al análisis de los resultados así como la presentación de los mismos a través de una síntesis y presentación de tablas, identificando semejanzas y diferencias en los resultados recabados, y analizando la teoría con la práctica. También se presenta el caso estudiado en el que se describen los hallazgos más importantes que se recabaron de los participantes así como de eventos y documentos. Después se aborda el análisis de los resultados en el que se manifiestan los códigos arrojados de las entrevistas, eventos observados y los documentos revisados, tales como motivación, responsabilidad,

compromiso, integración, toma de decisiones, trabajo en equipo así como la comunicación. Dentro de cada código se desglosan categorías como tacto pedagógico, acuerdos y compromisos, mejorar la calidad en la educación así como el desempeño del personal docente, administrativo, favorecer en los alumnos el desarrollo de sus competencias, ambiente de trabajo agradable, diversidad de ideas, entre otros aspectos que son esenciales para que se lleve a cabo el liderazgo distribuido en la institución educativa. En este capítulo se relaciona la teoría con los resultados del trabajo de campo realizado, comprobando así que tienen una relación estrecha así como las respuestas que otorgaron los participantes con lo que el investigador recolectó y observó.

El capítulo 5.Conclusiones, como su nombre lo indica. Se trata sobre los hallazgos encontrados con mayor relevancia en el trabajo de campo. Se incluye las diferentes teorías utilizadas sobre el liderazgo que se lograron comprobar en el trabajo de campo. A su vez, se hace mención acerca de la respuesta a la pregunta de investigación y de los objetivos tanto generales como específicos. Se encontraron los elementos que contribuyen a la distribución del liderazgo en el plantel estudiado, puesto que se logró conocer la misión, visión así como la planeación de la escuela, y los procedimientos que llevan a cabo el personal docente y directivo para poner en juego el liderazgo distribuido. Finalmente, se presentan las ideas para realizar estudios en un futuro sobre el liderazgo distribuido así como las conclusiones que se originaron después de recolectar los datos.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

1.1. Antecedentes

En la actualidad están surgiendo cambios de diversos tipos demográficos, sociales, políticos, económicos en la sociedad, con ello surge la necesidad de que las personas también cambien para afrontar y atender las necesidades que se les presentan.

La educación en México también ha tenido cambios en los planes y programas como en preescolar en el año 2004 así como la implementación de la nueva reforma educativa del 2009 en educación primaria, con la finalidad de tener una correlación entre sí, el trabajo por competencias a favorecer en los alumnos para el desarrollo integral.

El programa de educación preescolar 2004, menciona que dicha implementación de este nuevo programa se realizó con dos finalidades, la primera para mejorar la experiencia formativa de los niños y la segunda para mantener una correlación entre educación preescolar, primaria y secundaria, basada en competencias es decir un conjunto de actitudes, habilidades y destrezas.

Cabe destacar que dichos cambios en los planes y programas de educación contribuyen a que los directivos, docentes, supervisores, jefes de sector, adopten los nuevos paradigmas para su cultura y su formación como profesionistas de manera que pongan en práctica otras formas de enseñanza para lograr el aprendizaje.

Para lograr poner en práctica nuevas formas de enseñanza, es importante que en los planteles educativos se manifieste un liderazgo es decir un proceso en el que se manifieste una conducción del trabajo de la institución donde se labore. Para ello quien conduzca debe de cumplir con algunos elementos como menciona Manes (2005), al

liderar deben de poseer honestidad, visión compartida, compromiso, paciencia y ejemplaridad.

En una institución educativa el directivo es quien está al frente del plantel, quien dirige, orienta, coordina, supervisa y debe de trabajar en conjunto con su equipo docente, tomar en cuenta sus ideas y opiniones para tomar decisiones. De esta forma estará manifestando un liderazgo distribuido.

Todo directivo debe posee habilidades y capacidades para ejercer correctamente su función y contribuir a la mejora continua de la calidad educativa, manifestando un liderazgo de forma distribuida, tal como menciona Manes (2005). Al ejercer una función de conducción el directivo debe planificar, organizar, coordinar, y evaluar.

1.2. Planteamiento del problema

Para la elaboración de esta tesis se eligió un jardín de niños público llamado "Bernarda Aguilar Santos", ubicado en monte rojo s/n, colonia Monteverde, en el municipio de la Cd. Benito Juárez, en el estado de Nuevo León, con la clave del centro de trabajo 19EJN0569E, turno vespertino.

El plantel se encuentra ubicado en una zona urbana de desarrollo económico medio bajo. En la mayoría de las familias trabajan los dos padres de familia, en empresas como obreros o empleados, taxistas o demostradoras, pues poseen un nivel de estudios de primaria o secundaria.

En el jardín de niños se lleva a cabo una planeación de diversas maneras, a nivel plantel tal es el caso del plan anual de trabajo o del proyecto con enfoque estratégico, y a nivel aula, el plan mensual. Dichos planes se establecen con un propósito y en base el

programa de educación preescolar 2004, que se rige actualmente, con la finalidad de favorecer en los niños sus competencias.

Para favorecer dichas competencias es necesario seleccionarlas y registrarlas en una planeación. Esto quiere decir que se debe de prever las actividades a realizar un ejemplo de ello es lo que menciona Ruiz (2000) pues para él una planeación normativa se compone de tres elementos misión, visión, y valores de la institución, y en dicho plantel se cuenta con estos elementos que son de gran relevancia para contribuir al logro de lo planeado.

> *"La misión del plantel es propiciar y favorecer el desarrollo integral y armónico del niño en todas sus capacidades, afectivo, social, físico y cognoscitivo. Formando así niños autónomos creativos, positivos que participen con responsabilidad de acuerdo a las características propias de esta edad y estar preparados para enfrentar los retos posteriores del mañana". Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico-PECEE (2010-2011)*
> *"La visión de ser una institución donde se refuercen los valores cívicos, culturales y sociales para formar alumnos autónomos creativos analíticos y reflexivos, que sean capaces de solucionar problemas y servir al país todo esto en base a la atención y calidad en la excelencia de educación para nuestros alumnos". Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico-PECEE (2010-2011).*

Los valores institucionales con los que cuenta son:

- *Actitud de servicio:* ofrecer servicio con amabilidad, respeto y calidad a toda la comunidad educativa.
- *Respeto:* educar para la convivencia fomentando la solidaridad, aceptando diferencias de interés, necesidades y rechazando todo tipo de discriminación e intolerancia.

- *Igualdad:* educación para la igualdad entre los sexos. Hacer que los preescolares se formen como personas que son, con las mismas condiciones, derechos y obligaciones.

En el plantel hay seis maestras tres en tercer grado, dos en segundo grado y una en primer grado, una directora y dos intendentes, el número total hasta el día de hoy de alumnos inscritos es de 120. En relación a la infraestructura, el jardín de niños cuenta con siete grupos, de los cuales uno es de 1° año, cuenta únicamente con 15 alumnos de 3 años de edad. Dos grupos son de 2° año, cuentan con 21 niños cada uno, aproximadamente de 4 años de edad. Y existen tres grupos de tercero, conformados por 20 niños cada uno de 5 años de edad. El otro salón que hay disponible se utiliza para la clase de música que es impartida por otra maestra y apoyada por la tutora.

Dentro del jardín de niños también se cuenta con una dirección que se comparte con el turno matutino, una plaza cívica, áreas verdes, juegos infantiles, diez baños, cuatro para las niñas y cuatro para los niños, y dos para las maestras y maestros.

1.3. Pregunta de investigación

Al estudiar este jardín de niños, se pretende responder a la siguiente pregunta de investigación *¿Qué procedimientos, métodos o estrategias se siguen al llevar a cabo el liderazgo distribuido en el jardín de niños Bernarda Aguilar Santos?*, Con la finalidad de analizar la manera en que el directivo distribuye el trabajo entre los docentes y personal de apoyo así como con los padres de familia. De esta manera manifestar un trabajo colaborativo en el que todos los actores que rodean el plantel trabajen equitativamente y se cumpla con la misión, la visión, valores institucionales y la planeación de las

actividades en general. Para dar respuesta a la pregunta de investigación se plantean objetivos para saber hacia dónde ir y guiar el trabajo de investigación.

1.4. Objetivos

Se plantearon objetivos para llevar a cabo la investigación de una manera planeada de forma general así como específica.

1.4.1. Objetivo general

- Identificar métodos y estrategias que se utilizan para propiciar el liderazgo distribuido en el Jardín de Niños “Profa. Bernarda Aguilar Santos” del turno vespertino, de la Cd. Benito Juárez, Nuevo León, México.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la visión que poseen el directivo y los docentes del centro de trabajo respecto al mismo.
- Identificar el procedimiento que llevan a cabo los miembros del centro de trabajo para coordinarse y poner en práctica el liderazgo distribuido.
- Analizar las características del directivo del plantel educativo, que favorecen el liderazgo distribuido, al recolectar datos y hacer los registros.
- Analizar las características del personal docente que labora en el plantel educativo, que contribuyen hacia un liderazgo distribuido, al recolectar datos y hacer los registros.

1.5. Justificación

El liderazgo distribuido es una meta hoy en día que deben alcanzar las personas que laboran en los planteles educativos. Depende del directivo, que se propicie este tipo de liderazgo en la institución, ya que se contribuye al logro de las actividades planeadas en el proyecto escolar con enfoque estratégico, en las que se involucra a padres de familia, alumnos, personal docente y directivo, como reuniones, asambleas, así como contribuir a la misión y visión del plantel educativo estudiado.

Se espera que no solo el directivo sea el líder o tenga la capacidad de liderar. Se trata de lograr en todos los miembros de la institución dicha capacidad para obtener mejores resultados en los proyectos que se emprendan con la finalidad de mejorar en todos los sentidos profesional, académico, personal entre otros. En ocasiones resulta difícil que los miembros de los planteles decidan adoptar un cambio tal como menciona Manes (2005), pues muchos sufren una resistencia por temor a lo desconocido, a cambiar las rutinas, la pérdida de beneficios, en fin a la cultura institucional.

Debido a los cambios que surgen en la vida cotidiana, es necesario estudiar el liderazgo distribuido en el plantel elegido, pues con ello se analizarán las habilidades, actitudes, destrezas de los directivos y docentes que ponen en juego. Para favorecer este tipo de liderazgo y de esta manera comprobar las teorías, resulta interesante responder a la pregunta de investigación y llevar a cabo los objetivos planteados, dado que al recolectar los datos serán de gran utilidad para el investigador pues logrará identificar las estrategias y métodos que utilizan para manifestar el liderazgo distribuido.

Para el directivo y los docentes del centro escolar también será de gran apoyo pues podrán mejorar en su desempeño docente, académico y finalmente contribuir en beneficiar el plantel educativo.

1.6. Limitaciones

El estudio se limita a analizar características de los docentes y del directivo del Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos" del turno vespertino, para identificar cuáles son las estrategias o métodos que contribuyen para el liderazgo distribuido y de qué manera surge.

Otra de las limitaciones surge cuando el estudio se remite solo a docentes y directivo de educación preescolar y a un grupo pequeño de personas, lo que tiene como ventaja profundizar durante la recolección de datos y se puede hacer una síntesis más específica de toda la información obtenida. A los alumnos no se les contempla para el estudio dado que son de edad preescolar y esto es otra de las limitantes de la investigación.

En este estudio únicamente se analizará una institución educativa, sería imposible analizar todas las que existen de este nivel en el estado de Nuevo León, ya que llevaría mucho tiempo y se necesitarían más investigadores. Otra de las limitaciones es que los resultados que se obtengan de esta investigación serán válidos solo para la institución analizada.

Capítulo 2

Marco teórico

En este capítulo se abordan los antecedentes que fueron de importancia para el investigador sobre el liderazgo y así enfocar su estudio en el liderazgo distribuido. Del mismo modo al revisar la literatura se investigó acerca del significado de líder, así como si se nace o se hace, los tipos de liderazgo, el liderazgo distribuido, así como los efectos del liderazgo en la educación.

2.1. Antecedentes

El liderazgo ha sido estudiado desde diversos puntos de vista y ámbitos, para esta investigación se indagó sobre estudios enfocados en instituciones educativas, pues resulta interesante conocer acerca de dichos estudios, objetivos, metodologías, participantes, instrumentos y resultados obtenidos. A continuación se hace una breve descripción de los estudios investigados sobre el liderazgo en relación a las instituciones educativas.

Tal es el caso de Benitez (2009) quien estudió el perfil del director de la escuela en relación a la efectividad institucional, con el objetivo de analizar las características ideales de un buen director y el impacto que implica en la escuela en México. Para ello utilizó el método de investigación social con un enfoque cualitativo y se estudiaron tres directivos, de escuelas primarias. Entre los que participaron estuvieron, directivos, docentes, padres de familia y alumnos, puso en práctica la observación y manejó dos métodos para la recolección de los datos la entrevista y la encuesta. Los resultados que destacaron sobre las características del directivo fueron es un modelo a seguir, innovador,

organizado, supervisa constantemente el trabajo, mantiene la comunicación, fomenta la participación, es activa y positiva.

Por ello Benítez (2009) cita a Martín (2001) manifestando así la importancia del liderazgo, saber a dónde vas, desarrollar competencias que conducen a posiciones ventajosas. A su vez menciona que el directivo de una institución debe ser un líder y de esta manera logre cambios para beneficiarla, promueva una visión compartida con base en el conocimiento de la cultura organizacional, que motive la participación de cada uno de los miembros de la comunidad, que esté presente en permanente contacto y que desarrolle una gestión administrativa y que dirija proyectos académicos.

Por su parte Barahona (2004), analizó las habilidades del liderazgo de los directores de las escuelas primarias. El objetivo fue diagnosticar y evaluar las necesidades institucionales enfocadas a las habilidades de liderazgo de los directores de las escuelas primarias públicas que conforman la USAER 04, permitiendo la reflexión y con la finalidad de ejercer un liderazgo eficiente. Se empleó la metodología investigación acción, con el enfoque cualitativo, en la que se puso en práctica la descripción y la exploración, el estudio se llevó a cabo en tres fases, diagnóstico, diseño del proyecto, y por último la implementación del curso y evaluación. Para dicho proyecto se tomaron en cuenta cinco directores y 54 docentes de escuelas primarias matutinas pertenecientes al sistema federal.

Los instrumentos utilizados fueron dos cuestionarios, uno de respuesta cerrada y otro de respuesta abierta. Los resultados que obtuvo fueron al autoevaluarse los directores y posteriormente los docentes evaluar a los directivos hubo diferencias en cuanto a:

- ✓ La motivación que propician los directivos con los docente

- ✓ La comunicación
- ✓ Las actitudes de liderazgo y habilidades

Pues los estudios demostraron dichas afirmaciones, por ello se implemento el curso de liderazgo, el cual contribuyó a un avance en las habilidades de los directivos para favorecer, y atender las necesidades del plantel educativo. Demostrando así que es indispensable optar nuevos programas y acercarse al cambio.

De esta manera Barahona (2004) cita a Boyett y Boyett (1999) coincidiendo así en que el nuevo liderazgo tiene que ver con el cambio, y este es muy diferente del que había en el pasado puesto que los nuevos líderes motivan a la gente a pensar y prepararse para un futuro incierto y se concentran más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas. El líder va a la cabeza, es quien trabaja para los seguidores. El líder es algo más parecido a un servidor, que a un comandante, o un controlador o diseñador de sistemas.

A su vez González (2005) realizó un estudio del liderazgo directivo, con el objetivo de evaluarlo y analizar la forma en que contribuye él para el buen clima de la organización escolar. De esta manera utilizó la metodología con enfoque cualitativo, estudio tres escuelas primarias, similar al proyecto anterior, pero esta se realizó solo en dos fases la de pilotaje y la de implantación. Se concluyó que los directivos deben poseer una visión y tener en mente que aunque haya jerarquías entre ellos y los docentes deben recordar lo importante que era para ellos cuando estaban del otro lado y pensar como querían que fuera su directivo y actuar de esa manera, con la finalidad de establecer un clima agradable, motivarlos, poseer una mente abierta al diálogo, la reflexión y el trabajo colaborativo.

Esta investigación está enfocada a analizar los métodos o estrategias que se ponen en juego al manifestar el liderazgo distribuido. Es decir que el directivo quien es el que dirige una institución educativa distribuya el trabajo entre los docentes y personal de apoyo así como con los padres de familia y con ello realizar un trabajo colaborativo.

Enseguida se analizaran las características el líder, el liderazgo y los tipos de liderazgo, así como el liderazgo distribuido.

2.2. Revisión de la literatura

2.2.1. Características del líder

Todos los individuos son capaces de liderar más no todos tienen la habilidad de manifestarse como líderes. Eso depende de sus actitudes, capacidades, destrezas así como de las metas o retos que se planteen, pues la visión que posean influye en gran medida, si quieren progresar, mejorar en su apariencia personal, manera de actuar, en su trabajo, familia o en la sociedad en general.

Por lo tanto, un líder es aquella persona que se encarga de dirigir a otro grupo de personas como lo menciona el diccionario de la real academia española (2001), un individuo al que un grupo sigue, reconociéndolo como jefe u orientador. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva o bien construido en aposición, indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

En una institución educativa el líder coordina las actividades a realizar con tacto pedagógico y responsabilidad así como honestidad, perseverancia, y colaboración. Para Manes (2005), todo líder directivo debe ejercer una función de conducción y tener

habilidades personales como su formación académica, reputación y antecedentes de su gestión. Debe ser un modelo a seguir para sus compañeros docentes y para la sociedad en general, y predicar con el ejemplo para motivar e involucrar a las personas para planear actividades, así como para ponerlas en práctica como menciona Ruiz (2000). El directivo debe de optar por un nuevo perfil, en donde surja un cambio en la forma de pensar, en la forma de administrar, en la forma de dirigir y finalmente, un cambio de cultura. De esta manera, podrá contribuir a poner en práctica una planeación estratégica y operativa, que define como un proceso formal, que apoya a una institución a identificar y a mantener una alineación orientada y definida. De acuerdo a los escenarios planteados y acordes a la misión y visión y mediante el análisis de debilidades y fortalezas. Por lo tanto resulta interesante saber si dicho líder nace o se hace.

2.2.2. Líder ¿nace o se hace?

Resulta imprescindible afirmar si el líder nace o se hace. Existen muchas opiniones sobre ello, pero hay estudios que demuestran que un líder se hace mediante la convivencia con las personas, va ejerciendo un rol competente y perseverante que día a día va adoptando nuevas ideas y poniéndolas en práctica, tomando en cuenta siempre las opiniones de sus seguidores fortaleciendo así las competencias de todos. Como lo asevera Hiebaum (2009) más que hacerse, al líder en buena medida le hacen, pues la educación es el auténtico baluarte del liderazgo.

Esta afirmación tiene que ver más con un liderazgo que delega en el grupo la posibilidad de tomar las decisiones (liderazgo democrático) que con un liderazgo autoritario (que toma las decisiones unilateralmente o que se sirve del grupo como una disculpa para aparentar la participación). Esto quiere decir que resulta más factible aquel

líder que toma en cuenta ideas y opiniones de sus seguidores para la toma de decisiones que aquellos que imponen una orden.

En una institución educativa el líder es rodeado de diversas personas, como los compañeros docentes, autoridades máximas inspectores, jefes de región, sindicales, personal de apoyo, alumnos, padres de familia. Por lo tanto se encuentra entre una diversidad de personajes algunos poseen mayor autoridad que él y otros menor. Lo que resulta interesante es la manera en que dicho líder se comporte ante cada uno de ellos. Es decir si ya posee experiencia en el puesto de directivo o si actualmente ascendió, pues depende de ello también que tal líder se manifieste. Al relacionarse con autoridades máximas tiene modelos a seguir en relación a superarse como persona y servidor público. Lo que contribuye a que se sienta motivado a perseverar en el ámbito que se desempeña y lo manifieste a sus colegas, para que ellos realicen lo mismo.

Manes (2005) menciona que el perfil del líder directivo es cuando se ejerce una función de conducción y posee la habilidad de mostrar una buena reputación, formación, y antecedentes, gestión de perfeccionamiento, creatividad, y una actitud proactiva y positiva.

Fullan y Stiegelbauer (1992) por su parte manifiestan que el directivo es quien está al frente de la institución educativa y depende de él que surjan cambios, pues si él no los motiva, nadie estará activo por sí solo y optará por liderar.

Boyett y Boyett (1999) enfatizan que para ser líder se puede aprender a serlo y al mismo tiempo no, es decir, se pueden aprender habilidades, técnicas, formas de comunicarse con las personas, pero resulta difícil adquirir los sentimientos, la empatía, la

euforia, y la pasión por liderar. A la vez mencionan que los gurús de la administración describen algunas características de los líderes.

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

Cabe señalar que no todos los líderes poseerán todas estas características, pues depende de cómo mantengan las relaciones con sus seguidores. Por ello resulta interesante analizar si los líderes del las instituciones educativas cuadran con el perfil mencionado pues depende de ello el logro de los resultados académicos y de los docentes. Cabe destacar que existen diversos estilos de liderazgo que es preciso analizar y conocer, para lograr tener un mayor conocimiento sobre el tema.

2.2.3. El liderazgo y los tipos de liderazgo

Para diversos autores el liderazgo se manifiesta de diferentes formas y con distintos nombres, aunque todos tienen una relación entre sí, algunos poseen más características que otros o bien realizan más actividades.

Galiano (2009) realizó una serie de investigaciones sobre los conceptos de liderazgo y enfatiza que es una construcción compleja y de múltiples capas que se ha construido a lo largo del la historia. Esto lo hace complejo y difícil de definir, pero

también lo hace un medio versátil y útil que se puede usar en una variedad de formas. Es un proceso, por medio del cual se influye en las actividades de un grupo organizado.

Además el liderazgo es una habilidad que conlleva el trabajar con otras personas y avanzar hacia algún tipo de meta. Esa a su vez la guía consciente y deliberada de individuos, o de un grupo de éstos, hacia el logro de una meta u objetivo predeterminados. Así como también significa movilizar los recursos del grupo o comunidad para encarar, definir y solucionar los problemas serios a que se enfrenta.

Dicho de otra manera el liderazgo es la forma en que dicho líder actúa en determinada organización, toma decisiones y conduce de la empresa o institución tomando en cuenta al grupo de individuos que dirige. Aunque no por ello se puede afirmar que siempre el jefe o directivo de la plantel es el líder, pues en ocasiones los docentes son los que presentan el liderazgo tal como afirma Gronn (2003) el liderazgo no siempre se origina en el directivo.

A su vez León (2009) enfatiza en la importancia de que el liderazgo no surge de un elemento independiente, sino de la interacción entre diferentes elementos. Liderar no significa que los líderes hagan algo a sus seguidores, más bien surge una relación que se origina entre ambos.

Lorenzo (2004) por su parte describe el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido. Dicho liderazgo incluye competencias que son establecer un buen clima de relaciones humanas por la comunicación ágil entre los profesores y por el trabajo en equipo. La motivación al profesorado, sobre todo con vistas al aprovechamiento de las posibilidades personales y profesionales. Otra de las

competencias es la creación de una visión de la escuela y de la enseñanza que sea coherente, global y compartida así como la delegación de funciones y toma de decisiones.

Enseguida se presentan algunas clasificaciones de los estilos de liderazgo comparando ideas de diversos autores. Primero el liderazgo transformacional, transaccional, y el laissez faire o no liderazgo. Después se especifica el liderazgo en otras tres dimensiones diferentes participativo, colaborativo e instrumental.

Chamorro (2008) después de analizar estudios sobre el liderazgo manifiesta que el líder transformacional tiene capacidad para entusiasmar, transmitir confianza e identificarse con la institución, al tiempo que comunica una visión que le permite trascender las tareas organizativas y conseguir una mayor identificación de los objetivos y metas por parte de todos los colaboradores (Carisma). Asimismo, el líder transformacional tiene capacidad para considerar las necesidades individuales relacionadas con el crecimiento y desarrollo de cada uno de sus colaboradores (Consideración individual).

Bahamondes (2009) realizo un estudio sobre el liderazgo transformacional, por ello afirma que un docente debe ser un líder o asumir un liderazgo en el entorno educativo en el que se encuentre, además de ser propositivo, incentivador y comunicador con las personas que conforman su comunidad educativa.

Chamorro (2008) a su vez menciona que los líderes transaccionales suelen ser buenos negociadores, autoritarios y, en ocasiones hasta, agresivos. Necesitan ser competentes en aquellos aspectos que se refieren a la organización de las personas y los recursos para conseguir los objetivos de una manera eficiente. Este líder desarrolla competencias como la gestión de recursos, dirección de personas, gestión del tiempo y

toma de decisiones. Climent (2010) por su parte cita (Air Force Personnel Center, s.f.), que las competencias directivas o gerenciales son asociadas con las habilidades del liderazgo que permiten, a uno o más individuos, mejorar las prácticas necesarias para que una empresa pueda desempeñar sus funciones y misión de la manera más eficiente posible.

Pedraja, Rodríguez, Delgado, y Rodríguez (2006), describen que el no liderazgo o el laissez faire es aquel en el que el líder delega totalmente la formulación de las decisiones de sus subordinados.

Además de dicha clasificación existen múltiples tipologías de los estilos del liderazgo he aquí otra clasificación analizada por Pedraja y Rodríguez (2004) en tres dimensiones. El estilo de liderazgo participativo, el estilo de liderazgo colaborativo y el estilo de liderazgo instrumental. Dichas dimensiones están interrelacionadas entre sí.

El liderazgo participativo es cuando el líder considera la opinión de los subordinados y les consulta para decidir, a su vez solicita opiniones a sus seguidores cuando enfrenta problema aceptando quejas o sugerencias.

En relación al liderazgo colaborativo este se distingue porque el líder ayuda a los suyos en los trabajos asignados, se comporta de una manera educada, se preocupa por el bienestar del grupo, manifestando equidad e igualdad para todos.

Y por último el liderazgo instrumental es cuando el líder explica a sus colaboradores como llevar a cabo el trabajo, decide el modo en el cual las cosas se deben hacer, define los estándares de desempeño y los esquemas de trabajo, sin pedir opiniones a nadie, en este sentido se puede decir que manifiesta una actitud autoritaria, rígida, cuadrada muy subordinada.

En la figura 1, se puede apreciar una síntesis de los estilos del liderazgo analizados.

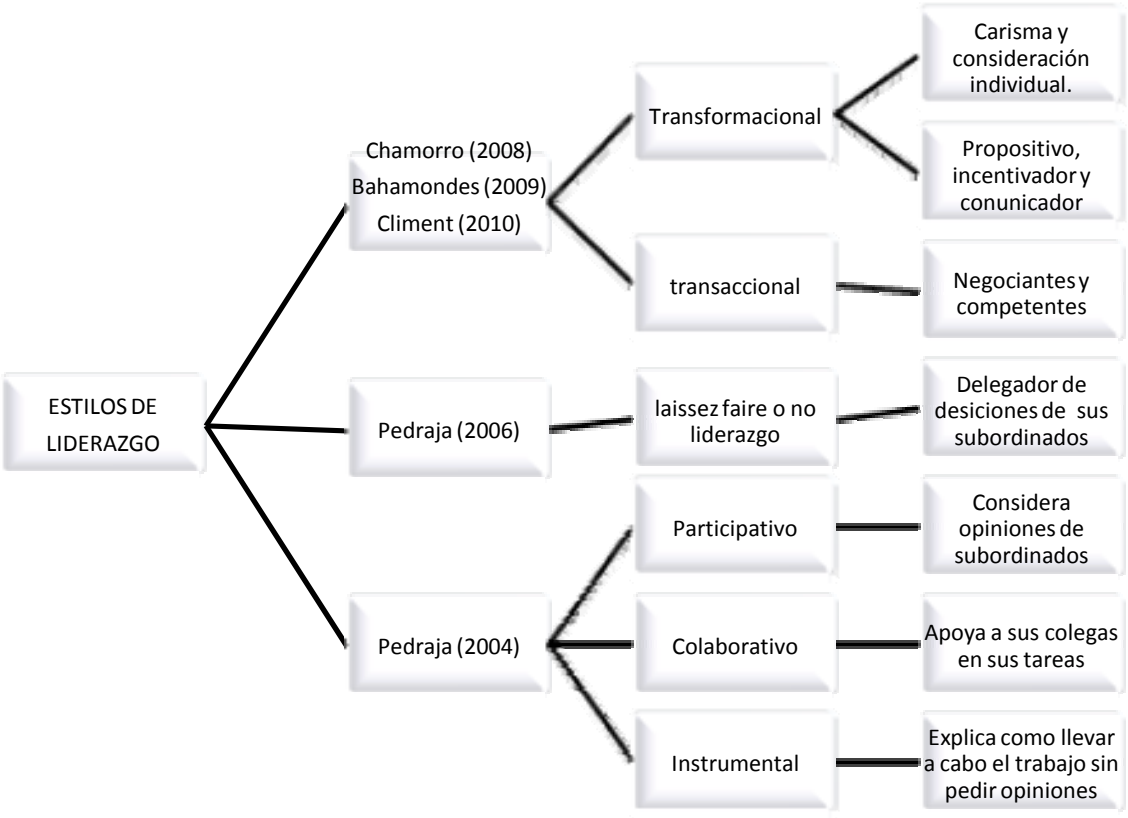


Figura 1. Estilos del liderazgo, por diversos autores.

Rodríguez y Monroy (2009) expresan que, en la sociedad cambiante también el liderazgo lo es, pero en muchas de las ocasiones es truncado debido a los estilos de liderazgo autoritario y coercitivo pues contribuyen a la intimidación y la amenaza. Esto repercute en cuanto a la iniciativa de la comunidad educativa, para promover de manera colaborativa el desarrollo sostenible de la calidad de la educación y así mejorar la calidad de vida, acorde con las expectativas y necesidades de formación de los alumnos.

Otros autores como Murillo (2006) y Elmore (2000) han estudiado y manifestado que el liderazgo transformacional debe surgir a raíz de un cambio hacia un liderazgo distribuido que enseguida se hace una descripción más detallada de ello.

2.2.4. El liderazgo distribuido

En esta investigación se pretende describir cuáles son los métodos o procedimientos que utilizan en un jardín de niños para llevar a cabo el liderazgo de forma distribuida. Si bien se sabe que un líder directivo debe poseer habilidades para guiar a todos los actores que lo rodean como padres de familia, docentes y alumnos lo apoyen y trabajen con él en conjunto. Al finalizar dicha investigación se podrá demostrar las características que dicho directivo pone en juego para favorecer éste liderazgo.

Spillane y Sherer (2004) afirman que el liderazgo distribuido, es una red interactiva de líderes, seguidores y situación. A su vez dichos autores mencionan tres formas de distribuir la práctica sobre los miembros de la organización: distribución colaborativa (la práctica de un líder se convierte en base para otro); colectiva (trabajo individual pero interdependiente de líderes; y coordinada (acciones de liderazgo en una secuencia particular).

Murillo (2006) menciona que el liderazgo distribuido facilita a todos realizar el trabajo de forma más eficiente y destacada, fortaleciendo así a los destacados. Así mismo se genera un incremento de la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. La mejora del centro educativo depende de la acción coordinada de los propios implicados. El directivo identifica, establece acuerdos y metas deseables, estimulando y desarrollando

un clima de colaboración, apertura y confianza, lejos de la competitividad entre las partes.

Elmore (2009) añade que este tipo de liderazgo exige la asunción de un papel más profesional por parte del profesorado, quien asume funciones de liderazgo en sus respectivas áreas y ámbitos. Por ello se puede afirmar que el liderazgo cambia en lugar de verse como un individuo surge como una comunidad, de esta manera lo asumen todas las personas según sus competencias y momentos.

Por lo tanto el directivo tiene que contribuir a desarrollar en los docentes y demás involucrando la capacidad de liderazgo motivándolos de diversas maneras. Así mismo enfatiza en la importancia que los líderes deben manifestar pues son ellos quienes deben de poner en práctica sus habilidades y conocimientos y lograr que las personas que pertenecen a sus organización o institución también lo pongan en práctica y así crear una cultura común de expectativas en relación al uso de esas habilidades y conocimientos, mantener la unión entre todos así como a los individuos responsables de su contribución al resultado colectivo.

Cuando se practica el liderazgo distribuido en una institución educativa los docentes fortalecen su manera de trabajar en equipo y logran aprender de los compañeros como afirma Murillo (2006) se fortalecen las capacidades y destrezas pasando funcionalmente de unos miembros a otros según las actuaciones requeridas en cada caso.

Pero para que se ponga en práctica el liderazgo distribuido se requiere de una serie de cambios en los docentes, directivos y personal de apoyo, es decir adoptar nuevos paradigmas que surgen en la vida cotidiana pues esta es cada vez más cambiante. Con esto se quiere decir que el trabajo que realicen los actores del plantel educativo sea

organizado, mantengan la comunicación efectiva , el trabajo en equipo, realicen una planeación, posean una misión y una visión de lo que quieren lograr en dicho plantel para poder alcanzar lo planteado. Así mismo lo afirma Barry (1991) mientras la gente está abierta a la nueva responsabilidad por el liderazgo, un patrón dinámico de distribución empieza a salir.

Del mismo modo Elmoree (2000) manifiesta que es necesario reconfigurar la manera de trabajar de las escuelas, por ello la importancia de adoptar nuevos paradigmas. Así como Creech y Hallam (2009), quienes hacen mención en que no solo los docentes y directivos deben reformular los modos de relación además los padres también deben hacerlo a fin de provocar un cambio en los patrones comunicativos y poder fomentar mejores resultados para todos.

Barrio (2009) también considera que el liderazgo y el cambio son las claves para lograr un centro escolar efectivo ya que cita a Hopkins y Ainscow (1993) y Ainscow (1995) Que manifiesta que el liderazgo *es* transformador consensuado y compartido, el cual establece una visión clara y singular del propio centro, buscando formas de conseguir consenso, animando al profesorado a participar en las tareas de liderazgo. La apropiación del cambio, de su idea y significado sobre la Educación Inclusiva y el concepto de diversidad. Analizando la realidad del centro, estableciendo prioridades y necesidades, suprimiendo barreras que impidan la participación, reflexionando sobre el ideario del centro, sobre su presente y futuro.

En la actualidad la sociedad están cambiando en todos los sentidos, las personas, los trabajos, la tecnología está avanzando, la población, los roles de los padres que conducen una familia, cada vez se manifiesta en mayor medida la diversidad de ideas,

opiniones, ritmos de vida, situaciones familiares, sociales, económicas, políticas y culturales. En el ámbito de la educación se ve reflejado pues la participación y desempeño de los actores que contribuyen en una institución educativa está muy desequilibrado en diversos aspectos fortaleciendo estas ideas con las de Merino (2009) pues hace énfasis en que se requieren el cambio es decir recuperar el liderazgo social y cultural que conlleva contrarrestar la rutina y asumir responsabilidades cada vez más complejas e innovadoras.

Para Bennett (2003), el liderazgo distribuido destaca la manera de interactuar de los individuos, y conlleva a la apertura de nuevas fronteras y formar parte de una organización, implica la variedad de opiniones, capacidades que una vez uniéndose pueden lograr a mejorar la calidad de la cultura con confianza y apoyo. A continuación en la figura 2, se presentan una serie de ideas de los autores ya mencionados sobre el liderazgo distribuido.

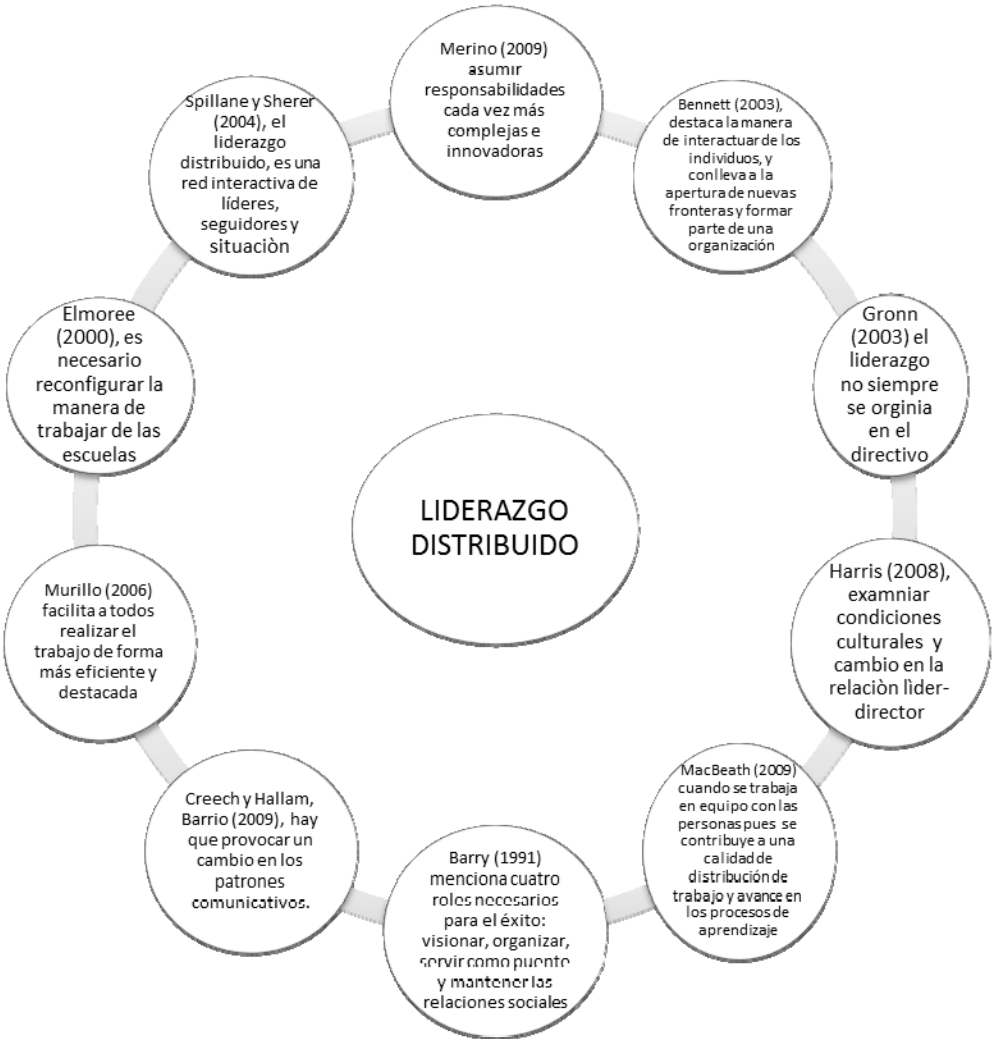


Figura 2. Liderazgo distribuido, ideas de diversos autores.

Con esto se pretende explicar que en cualquier plantel público o privado se debe de manifestar el cambio. Es decir, llegar al liderazgo distribuido, que todos se involucren activamente y pongan en práctica un trabajo colaborativo y de esta manera desarrollarse en todo su potencial y ser mejores profesionistas y personas.

Del mismo modo Longo (2008), expone que el liderazgo distribuido es aquel que es visto como una organización de personas que empiezan a liderar e intercambiar roles es decir, se convierten en líderes múltiples. De esta manera surge en la organización una

especie de aprendizaje constante y enriquecedor dado que se generan situaciones diversas de aprendizaje.

Otros investigadores expresan su punto de vista sobre este tipo de liderazgo coincidiendo con los anteriores además de agregar nuevas ideas. Tal es el caso de López y Martínez (2010) coinciden en que el liderazgo distribuido en una organización, hay dos aspectos de gran importancia los cuales son: innovación y cambio, pues dichos aspectos están interrelacionados, dado que al poseer estas características los miembros de la organización llámese directivo así como los subordinados ponen en juego actitudes, habilidades y comparten conocimientos que favorecen a realizar nuevas acciones para la mejora continua de la organización de cualquier ámbito.

Ahumada (2010), enfatiza en la importancia que tienen los roles de los actores de una institución educativa para que se genere el liderazgo distribuido así como un aprendizaje organizacional, pero las responsabilidades de los logros o fracasos son de toda la comunidad escolar incluido el superior.

Otro aspecto de gran relevancia según Singh, Wilson, Woodrow y Salazar (2010), son las oportunidades que se deben propiciar para que se involucren activamente profesores y directivos en la toma de decisiones al liderazgo distribuido, trabajando así de manera paralela y manifestando la capacidad de liderar. De esta manera se modifican patrones de liderazgo tradicionales, en los que el directivo decide sin la opinión de los subordinados. Este liderazgo conlleva que el poder se comparta y a su vez las responsabilidades y tener las destrezas necesarias para ejercerlo en una organización de manera conjunta.

Cayulef (2007) expone que el directivo es un elemento importante el cual debe propiciar en la escuela relaciones democráticas que contribuyan a la transformación constante con la finalidad de mejorar la calidad educativa, para llegar al liderazgo compartido. Coincide con Singh y et.al. (2010) en que el cambio es un elemento de vital importancia sobre todo cuando se adopta y se modifican los patrones de conducta tradicionales en las instituciones educativas.

Salazar (2006) analiza la manera en que Leithwood (1994) organiza en ocho dimensiones el liderazgo.

1. La escuela debe tener una visión. Para lograr cambios conceptuales y operativos.
2. Plantear metas y objetivos
3. Otorgar estímulos de forma intelectual.
4. Brindar apoyo de forma individual
5. Proponer ejemplos para mejorar las prácticas
6. Dar a conocer resultados de excelencia para que sean vistos como expectativas a cumplir profesionalmente
7. Promover una cultura proactiva en la institución en la que se establezca un ambiente de trabajo compartido.
8. Organizar estructuras o grupos para que se genere la participación activa

De acuerdo con Salazar (2006) , quien cita a Leithwood (1994), dicho autor señala 4 dimensiones de gestión.

1. Considerar la importancia del personal. El directivo debe tomar en cuenta las necesidades e intereses de sus colegas.

2. Otorgar apoyo de manera individualizada
3. Verificar actividades del plantel
4. Establecer relaciones entre comunidad-escuela

Resumiendo las aportaciones mencionadas sobre el liderazgo distribuido de diversas fuentes se presenta la figura 3, enseguida.

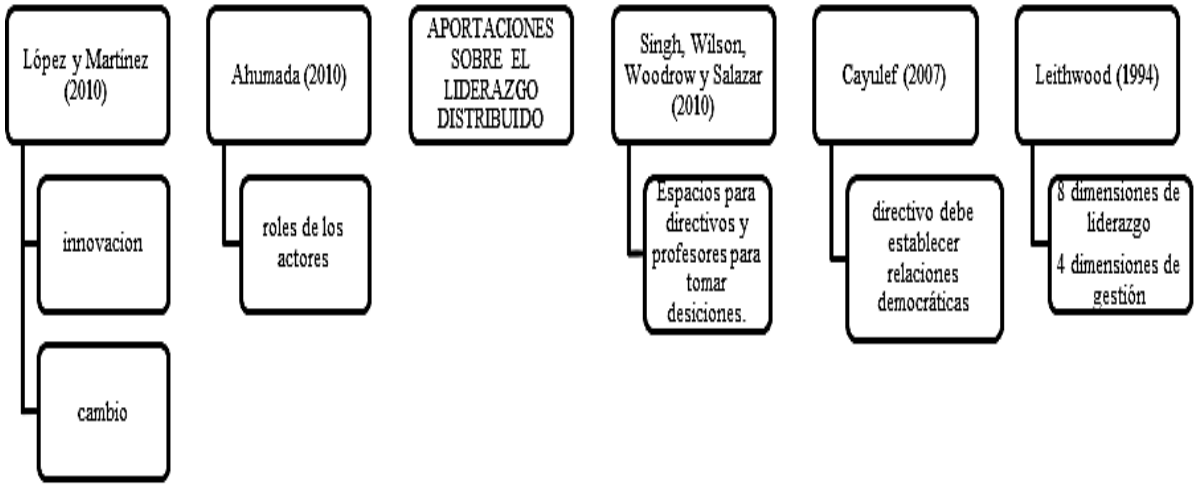


Figura 3. Aportaciones diversas sobre el liderazgo distribuido

Es así como el liderazgo distribuido permite que se otorguen responsabilidades diversas, así como conocimientos y que estos sean compartidos entre los miembros de la organización, además de poseer las capacidades de innovar y adoptar nuevos paradigmas que surgen en la vida cotidiana, contribuyendo a ser miembros competentes, activos y colaboradores entre sí.

2.2.5. Los efectos del LD en la educación.

En la educación preescolar existe una diversidad de organizaciones, puesto que no todos los planteles educativos poseen el mismo número de alumnado así como de

personal. Por lo tanto surgen diferencias en relación a la manera de dirigir dichos planteles. Por ejemplo existen jardines de niños de organización completa, tridocente, bidocente o unitaria, en cada uno de los casos la dirección de la institución se da de diversas maneras. Resulta importante tomar en cuenta que debe de existir una unión entre los pocos o muchos integrantes que laboran en el plantel educativo y distribuido de las actividades para que se ponga en práctica un liderazgo distribuido.

Barry (1991), analizó un estudio en donde no había líder en donde el desempeño docente y el escolar no eran los más adecuados, y encontró que eran necesarios cuatro aspectos para llegar al éxito escolar: visionar, organizar, servir como puente y mantener las relaciones sociales.

A si mismo Pareja (2009) manifiesta que un centro educativo el líder no es precisamente el directivo o un encargado de la institución, se puede dirigir un centro y no ser el líder, y viceversa. De esta manera los líderes están pasando a ser un conjunto y no solo un individuo debido a la propia evolución y a las funciones de diversas organizaciones. En este sentido la comunicación juega un rol esencial para la resolución de problemas y esta interrelacionado con el ejercicio del liderazgo.

Otros autores como Spillane , Halverson y Diamond (2001) indican que, la práctica de la distribución del liderazgo se caracteriza por la interacción de tres niveles de participación que involucra a los líderes, los seguidores y la situación en particular. En las instituciones educativas esto quiere decir que surge un trabajo colaborativo y coordinado entre directivo, docentes y las actividades a realizar ya sea, que involucren a los padres de familia, alumnos o únicamente a ellos.

Bolívar (2010), manifiesta que cuando se pone en práctica el liderazgo distribuido en una institución educativa, surgen efectos positivos en el aprendizaje de los alumnos, pero depende del propio liderazgo así como de las prácticas desarrolladas en las aulas. Además agrega que la institución que ejerce dicho liderazgo es vista como una organización que aprende, puesto que el equipo de trabajo labora de manera colaborativa y comparte ideas.

Cayulef (2007) coincide con Bolívar ya que expresa que el liderazgo distribuido es un elemento importante para crear en los niños el compromiso como estudiantes, ya que el directivo y los profesores influyen en su desarrollo.

González (2008) por su parte analiza que dirección y liderazgo son dos términos que están interrelacionados entre sí sin duda alguna cuando se trata del liderazgo en los centros escolares. Tal como González (2003) y Murillo (2006) citado por González (2008), exponen que el directivo no solo debe gestionar la organización educativa donde labora, además debe de liderarla.

Según Mulford (2006) quien cita a Leithwood y Riehl (2004), el liderazgo distribuido tiene ciertos efectos en la educación, como los siguientes:

- La instrucción en clases y el liderazgo son elementos principales para que el alumno aprenda en clase.
- Las decisiones que tomen los líderes son determinantes para el aprendizaje de los alumnos el éxito o fracaso de ellas depende del tiempo y la dedicación que se preste énfasis a las áreas de la organización.
- Contemplan 4 acciones para el liderazgo distribuido y exitoso: formando a la gente, marcando directrices, gestionando y rediseñando la organización.

- El contexto donde se ubique la organización es determinante para el liderazgo.

Por su parte Mulford (2006), analiza 3 fases de desarrollo que se relacionan con lo que mencionan Leithwood y Riehl (2004) aunque no implícitamente, dichas fases que intervienen en el desempeño del docente, los logros de los alumnos así como el propio liderazgo son:

1. Clima de confianza
2. Misión compartida y monitoreada
3. Iniciativa y riesgos

Para esta investigación sobre el liderazgo distribuido se eligió la teoría de MacBeath (2009) pues él menciona que el dirigente de alguna empresa o institución, realiza el trabajo a los demás manifiesta de manera implícita poder, lo contrario sucede cuando se trabaja con las personas pues se contribuye a una calidad de distribución de trabajo y avance en los procesos de aprendizaje.

Macbeath (2009) menciona que el liderazgo distribuido no se concentra solo en las cualidades de un individuo o de competencias sino entre todas las personas, dentro de los grupos surge de manera colectiva.

Resulta de gran relevancia que el directivo de la institución educativa sea una persona que coordine sus palabras con sus acciones pues como manifiesta Macbeath (2009) cuando el líder predica con el ejemplo y trabaja de manera colaborativa con sus subordinados contribuye a mejores resultados en las instituciones donde labora.

Antes de tomar decisiones el directivo debe de poseer la capacidad de escuchar, analizar las ideas y elegir la más adecuada para que se difunda el liderazgo distribuido

pues Macbeath (2009) indica que ello implica una celebración así como tomar la iniciativa como un derecho y no como un don, ya que todos estarán participando en la elección.

Por ello resulta interesante que después de poner en práctica la investigación sobre el liderazgo distribuido en la institución educativa, el investigador logre conocer lo métodos que utilizan en la institución para poner en práctica éste tipo de liderazgo.

Macbeath (2009) considera el liderazgo distribuido como aditivo ya que involucra una serie de personas llámese directivo, jefes adjuntos, miembros de los consejos escolares, docentes y de apoyo. Al observar las aulas y hacer registros se podrá dar cuenta de los métodos que utilizan o procedimientos para trabajar de esta manera.

Otra de las características que define Macbeth (2009) sobre el liderazgo distribuido es que es disperso y no concentrado, es decir que no precisamente una persona o un grupo de personas ofrece más liderazgo que otras.

Macbeath (2009) cita a Gronn(2002) quien menciona que el liderazgo distribuido puede ser visto desde dos puntos de vista, aditivo como holístico. Para la perspectiva aditiva tiene presenta dos premisas para ésta característica:

- Ninguna conducta de los individuos que labora en conjunto ejercen más fuerza sobre otro.
- Se deben de crear espacios y oportunidades para que los miembros de las organizaciones logren asumir posiciones de liderazgo de vez en cuando.

En la práctica este hecho causaría algo de confusión dado que los docentes optarían por realizar lo que ellos quisieran en vez de tomar en cuenta a su guía es decir a su directivo o bien surgiría en ellos la igualdad y equidad, depende de cómo lo analicen.

Resulta muy factible e interesante la segunda premisa del mismo modo pues origina oportunidades para liderar regularmente aunque no con un puesto establecido.

Estas premisas han sido observadas en la práctica educativa dado que los docentes son muy propensos a compartir ideas, trabajar en conjunto, comunicarse, y analizar las opciones en conjunto antes de que el directivo decida de manera autónoma, sobre todo, si los miembros del plantel son personas positivas, proactivas y perseverantes pues quieren mejorar día a día y no permiten que los directivos decidan sin consultarles.

Esto en ocasiones causa fricciones entre los miembros que laboran en la institución, por ello la importancia de poseer tacto para decir las cosas y hacerles notar cuando se requiere mejorar y también cuando ya se ha mejorado.

Desde la perspectiva holística en la que se incluye el intercambio de ideas, la colaboración, la dispersión y el diálogo en los planteles también se plantean dos premisas según Gronn (2002) citado por Macbeath(2009):

- Cuando surge una negociación entre los miembros de la organización y se dan cuenta a través del tiempo y las buenas relaciones que dependen uno del otro.
- Relaciones estructurales y estructuras institucionalizadas surgen cuando los miembros del plantel educativo son comisionados.

Al poner en práctica la negociación y las relaciones estructurales en la institución se contribuye a un mejor ambiente de trabajo y un mejor desempeño en los docentes y del directivo, pues el trabajo está coordinado y se logra mantener un ritmo de trabajo constante pues todos están en acuerdo de las actividades a realizar de manera equitativa.

Al analizar la literatura sobre el liderazgo se puede concluir que un líder es alguien competente con visión, perseverante, motivador, constante sin importar el lugar

de trabajo donde se desempeñe ni la cantidad de personas con las que se relacione siempre trata de alcanzar las metas y retos planeados e involucrar a sus subordinados.

A su vez se logró analizar diversos estilos del liderazgo algunos líderes contemplan las ideas de sus seguidores y eligen la que mejor les agrada a ellos, otros, son autoritarios e imponen su voluntad, algunos se apoyan en los trabajos de los demás y les ayudan a decidir y en otros de los casos toman las decisiones en conjunto.

Durante el análisis de la literatura se presentaron diversas ideas de autores que investigaron y llevaron a cabo proyectos sobre el liderazgo directivo en relación al ámbito escolar. Dichas ideas sirvieron como antecedentes de la investigación, para unificarlas y contrastarlas entre sí al sintetizar cada una de ellas, tal es el caso de Benitez (2009), Barahona (2004) y González (2005), quienes utilizaron instrumentos similares y sus estudios fueron parecidos en algunos casos y en otros difirieron.

Del mismo modo se analizaron las ideas de los autores en relación a la definición de líder como es el caso de Manes (2005), Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1992), Boyett, J. H., y Boyett, J. T. (1999). MacBeath, J., Oduro, G. & Waterhouse, J. (2009), algunas muy similares.

A su vez Chamorro (2008), Bahamondes (2009) y Climent (2010) clasificaron los estilos de liderazgo en transformacional, transaccional. Por su parte Pedraja (2006), analizó el liderazgo laissez faire o no liderazgo y en el 2004 clasifico el liderazgo en tres dimensiones participativo, colaborativo e instrumental.

Creech y Hallam, Barrio (2009), Harris (2008), Elmoree (2000) coinciden en la importancia de provocar un cambio en los patrones culturales, comunicativos, maneras de

trabajar en las escuelas como es el caso del Jardín de Niños a estudiar en ésta investigación.

Spillane y Sherer (2004), Bennett (2003), Barry (1991), Murillo (2006) Merino (2009) mencionan que el liderazgo distribuido es una serie de líderes que coinciden en trabajar conjuntamente.

Lopez y Martínez (2010) manifestaron que la innovación y el cambio son determinantes para este tipo de liderazgo. Ahumada (2010), Cayulef (2007), Singh, Wilson, Woodrow y Salazar (2010), coinciden en la importancia de los roles de actores así como las relaciones democráticas y espacios para la toma de decisiones. Leithwood (1994) expresó 8 dimensiones del liderazgo y 4 de la gestión.

Se centró en la teoría de Macbeath (2009) pues menciona que el liderazgo distribuido no se concentra en un individuo sino en las cualidades de todas las personas. Al finalizar la investigación se podrá analizar los métodos o procedimientos que utilizan los miembros del plantel educativo para poner en práctica el liderazgo distribuido y hacer en lo posible comparaciones de la recolección de los datos obtenidos tanto de los observados por parte del investigador como los otorgados por parte de los participantes. A continuación se presenta la metodología que se empleó para llevar a cabo la investigación.

Capítulo 3

Metodología

En este capítulo se presenta la metodología; la cual pretende dar una explicación sobre el diseño desde el que se realiza la investigación así como las razones por las que se eligió dicho método; los participantes a los que va dirigido; se describen los criterios utilizados para la elección de ellos; los tipos de instrumentos a utilizar; como su nombre lo indica; hace una descripción de los instrumentos que se utilizarán en la recolección de datos. El procedimiento pretende mostrar paso a paso el desarrollo de la investigación. Por último se presenta la estrategia de análisis de datos, en la que se define la forma de analizar los datos

3.1. Enfoque metodológico

Toda investigación se realiza con la finalidad de dar respuesta a una pregunta de investigación. De esta manera Briones (1996) afirma que los conocimientos generados por una investigación en particular se unen a otros conocimientos ya existentes y, por lo tanto, se convierten en un nuevo conocimiento.

Girux y Tremblay (2004), mencionan dos tipos de enfoque para realizar una investigación; el cuantitativo y el cualitativo. El primero se refiere a analizar cientos, o miles de casos, en el cual se hace hincapié en la medición y al análisis de datos con cifras. Mientras que el segundo que es el que interesa en esta investigación se enfoca a estudiar a profundidad un número pequeño de casos, en el que se hace hincapié en la comprensión. Por ello se optó por elegir el enfoque cualitativo dado que donde se realizará el estudio es en un plantel con un número pequeño de docentes, en comparación de las escuelas en las grandes ciudades y la población es mediana en relación a los municipios pequeños.

El estudio cualitativo posee tanto ventajas como desventajas, ya que al hacer un estudio específico se obtienen datos más concisos de una persona o de un grupo pequeño de personas y los datos que se recaudan son más extensos pues se remiten a la descripción que remiten los participantes pero tiene la desventaja de que al ser los datos extensos se debe de ser un investigador muy analítico ya que se requiere tomar en cuenta todo lo datos recabados y poseer la habilidad de sintetizar para triangular la información relevante.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), mencionan que el enfoque cualitativo posee características favorables para recolectar datos tales como:

- Abierto
- No Direccionado
- Fundamentado en la revisión de la literatura
- Aplicado a un menor número de casos

Con lo anterior se puede decir que durante la investigación será factible recolectar datos debido a la flexibilidad del método a utilizar, de esta manera se podrá enriquecer la información recabada, dado que se analizará de manera específica así como detallada con cada participante así como en la observación de eventos y revisión de documentos, los cuales son los instrumentos que se van a utilizar que más adelante se explican.

Para Hernández y et.al. (2010), expresan que es importante que el investigador considere en el trabajo de campo los siguientes aspectos:

- Explorar el contexto
- Considerar la conveniencia y accesibilidad

- Proponer la muestra inicial: definir quiénes serán los participantes y proponer los lugares para recolectar datos
- Realizar las anotaciones en la bitácora, mapas, usando fotografías, medios audiovisuales

De esta manera el investigador pondrá en práctica el método cualitativo de una forma real y recolectará datos verídicos, pues al considerar dichos elementos logrará estudiar el caso acertadamente.

3.1.1. Estudio de casos

Al estudiar un grupo pequeño de personas se pretende analizar las características que ponen en juego para que se propicie n un liderazgo distribuido en el plantel educativo. Stake (2007) afirma, que el estudio de caso es cuando se recurre a la descripción de las cosas no causales.

Es importante considerar que durante la investigación se podrán obtener datos en base a los instrumentos que se han de utilizar, pero dicha información recabada puede ser modificable, agregar o quitar como Stake(2007), menciona que durante una investigación cualitativa los temas se enriquecen o en ocasiones desaparecen.

A este tipo de investigación en grupos pequeños es lo que Stake (2007), llama estudio de caso, en el se manifiesta la importancia de estudiar a profundidad un caso específico de forma individual antes que por un método de investigación. Esto quiere decir que se utilizará la observación como una herramienta primordial durante el estudio.

Para Stake (2007) un estudio de caso es cuando se estudia una persona o un grupo de personas, así mismo menciona que es una base pobre para generalizar pero al mismo tiempo es más específica ya que se estudia a profundidad. Del mismo modo se

afirma que esas generalizaciones que se realicen se pueden modificar o bien quitar o agregar nuevas hasta llegar a particularizaciones que es el punto fuerte del estudio de caso.

Para estudiar un caso se tiene que tener un propósito u objetivo, de manera general así como específica pues como afirma Stake (2007), al tomar un caso en particular se hace con la finalidad de conocerlo bien qué es y qué se hace.

El investigador debe poseer habilidades para realizar su estudio pues debe de organizar sus actividades para no dejar de lado ninguna, contemplar su pregunta de investigación, objetivos planteados, poseer objetividad para llevar a cabo la investigación así como la capacidad de ser analítico pues Stake (2007) menciona que un buen estudio de casos es cuando se realiza con paciencia, se reflexiona y sobre todo se posee una mente abierta en la que se logran añadir nuevas ideas.

A llevar a cabo este tipo de estudio, existe la posibilidad de que surjan contradicciones durante el proceso, ya que el investigador puede identificar estas irregularidades de lo que observó así como de lo que registró durante la recolección de los datos en base a las respuestas de los participantes. Con lo anterior Stake (2007) enfatiza que el investigador optará por preservar las realidades múltiples que existan, sirviéndole los datos para hacer comparaciones.

3.2. Participantes

Se eligió el jardín de niños “Profa. Bernarda Aguilar Santos”, dado que el directivo manifestó un liderazgo distribuido pues al entrevistarlo se pudo constatar que toma en cuenta a sus compañeros docentes, de apoyo , alumnos, padres de familia y

distribuye las tareas de manera equilibrada, organizada, es una persona proactiva y motiva a sus colegas y los incentiva al mejoramiento académico, docente y escolar. Al tomar decisiones analiza las ideas de su equipo docente y elige de acuerdo a la mayoría de opiniones que se relacionen entre sí, con la finalidad de cumplir los propósitos establecidos.

Para la investigación se eligió a los docentes de primero, segundo y tercer grado de preescolar 6 en total, respectivamente así como al directivo, quien manifiesta un liderazgo distribuido, ya que posee una actitud proactiva, entusiasta, emprendedor y siempre motiva a sus compañeros docentes a coordinarse entre sí, comunicarse efectivamente, expresar ideas, e inquietudes en reuniones de consejo técnico así como registrar acuerdos y compromisos.

El jardín de niños "Profa, Bernarda Aguilar Santos" es un plantel efectivo dado que en su proyecto con enfoque estratégico poseen una misión, visión, así como las metas a corto y largo plazo por alcanzar, cada docente es responsable de poner en práctica las actividades que le corresponden, pues en al conformar dicho plan el directivo distribuyó las actividades de manera equitativa.

El plantel educativo a participado activamente en diversos programas como escuelas de calidad y mérito escolar, en este ciclo escolar 2010-2011 se han iniciado las docentes al mérito docente ya que apenas han cumplido la antigüedad correspondiente, demuestran ser un equipo de trabajo muy proactivo. Ya que la institución participó en el mérito escolar. En este concurso se tomaron en cuenta diversos aspectos de la administración del plantel educativo, durante el ciclo escolar 2009-2010, que fue cuando se inició en dicho mérito, se trabajó arduamente y se cumplió con el trabajo solicitado en

su mayoría, difundiéndose la información entre docentes, alumnos, padres de familia para la realización de las actividades planeadas (Ver Apéndice A).

Al ser evaluado el plantel educativo según la SEP (2009), obtuvo un 80.40 de puntuación, se evaluaron diversos factores que se describen enseguida:

La atención de las necesidades de los alumnos y padres de familia en el que se recomendó al plantel seguir considerando dichas necesidades no solo cuestionando oralmente e interactuando sino de forma escrita a través de entrevistas y buzón de sugerencias.

El liderazgo institucional, en este factor la institución educativa manifestó llevar a cabo un reglamento con los padres de familia. El directivo difundió la información de los consejos consultivos estatales, municipales y escolares y dio seguimiento a los acuerdos establecidos. El personal docente, directivo y de apoyo trabajaron de manera colegiada. A su vez participaron en cursos nacionales así como estatales de actualización. Se recomendó al plantel participar en un intercambio a nivel zona, estatal o nacional para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de aprendizajes de los alumnos y en relación con los padres de familia. Se recomendó documentar el proceso del desarrollo del plan de trabajo en minutas además de difundir la misión y la visión entre los docentes, padres de familia y alumnos.

Planeación del centro educativo, en este proceso el plantel se encuentra muy organizado ya que obtuvo el máximo puntaje pues contó con la misión y la visión, ambas elaboradas de forma colegiada. En relación a las características de los alumnos, se registraron valores, se contó con un diagnóstico estratégico en el que se incluyeron las tres dimensiones; social comunitaria, organizativa administrativa y pedagógica curricular.

A sí mismo, se registraron objetivos, metas, estrategias, y una autoevaluación de las tres dimensiones.

Desarrollo del personal, en este factor el personal manifiesta capacitarse al asistir a cursos de actualización sobre educación, lengua extranjera, artísticos, sociales, entre otros, para mejorar en su desempeño y en el del plantel. Se sugiere que se proporcione retroalimentación a los docentes de forma sistemática de sus evaluaciones.

Procesos del centro educativo, en este factor los docentes cuentan con los expedientes de sus alumnos actualizados de manera sistemática. Conocen las necesidades de sus alumnos ya que permanecen en comunicación con ellos y realizan registros de sus interacciones y a la comunicación que mantienen con los padres de familia. En este factor se recomienda que se realicen interacciones con los docentes de las escuelas primarias para conocer las necesidades de los alumnos en el siguiente nivel educativo.

Impacto en la comunidad, en este aspecto se han analizado las fortalezas y áreas de oportunidad de la institución educativa en las juntas para padres de familia en el aspecto académico. Los padres han colaborado en el cuidado del ambiente pero es necesario seguir fortaleciendo este aspecto en las operaciones que han realizado para mejorar la institución.

Los docentes que laboran en el plantel educativo tienen alrededor de 3 años de antigüedad en la institución en su mayoría, ya que todos llegaron en la misma fecha a iniciar con sus labores, el directivo por su parte acaba de ingresar a dicha institución y de ascender a dicho puesto en lo que va del ciclo escolar 2010-2011, cabe señalar que a pesar de ello muestra un liderazgo de forma distribuida, dado que es una persona que se

interesa por perseverar en el ámbito profesional y personal, competente, activo, y con entusiasmo al trabajar en equipo con sus compañeros.

Para lograr recolectar los datos fue necesario utilizar los instrumentos para la recolección de los mismos, que a continuación se hace una descripción de ellos.

3.3. Instrumentos

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el proceso de la investigación cualitativa no es secuencial ni lineal, es decir se realizan acciones que se van efectuando una con otra para cumplir los objetivos que se establecieron para responder a la pregunta de investigación. Pero para lograr que dicha investigación se haya llevado a la práctica, resultó de gran relevancia elegir los instrumentos para recolectar datos para dar respuesta a la pregunta de investigación.

El investigador es el agente principal para recaudar datos además de utilizar un instrumento para concentrar la información recabada. En este tipo de investigación se optó por elegir como instrumentos la observación, la entrevista y el análisis de datos, pues para este tipo de investigación es el ideal tal como lo mencionan Girux y Tremblay (2004) así como Hernández et. al. (2010).

3.3.1. La observación

Hernández et. al. (2010) mencionan que la observación es el proceso en el cual el investigador debe de adentrarse a profundidad en las situaciones sociales, mantener un papel activo y una reflexión permanente esto implica estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones. Observar conlleva poner atención a los detalles, poseer

habilidades para descifrar, comprender conductas no verbales, ser flexible cuando se requiera cambiar el centro de atención.

Para la recolección de los datos fue necesario utilizar la observación, para llevar a cabo la investigación de manera más profunda, en la que se realizó la visita al plantel educativo y se observó la manera de trabajar de los docentes y del directivo, para no desviar la información a recolectar fue necesario utilizar una guía que permitió registrar datos relevantes sobre el liderazgo distribuido(Ver Apéndice B).

La guía de observación se realizó con el propósito de buscar y documentar al evidencia de la distribución del liderazgo para analizar el rol del líder, cuándo lo hace y por qué, además de registrar cómo se coordinan los miembros del plantel durante la interacción.

Así mismo tiempo se hizo con la finalidad de triangular la información de la entrevista con los grupos de enfoque y los documentos para verificar si lo que mencionaron los participantes sucedió en verdad.

El instrumento constó de indicadores los cuales contemplaron el evento observado, la fecha y el lugar, los participantes observados y el tipo, la manera en que se distribuyen los participantes, el tema tratado, el clima de la conversación, la participación activa y la manera en que surge, la interacción y coordinación que se genera entre los miembros del grupo así como la percepción de la efectividad de dicha interacción.

3.3.2. La entrevista

Asimismo se utilizó la entrevista, para ello se definen diversos tipos de entrevistas según Hernández et.al. (2010), se clasifican en tres tipos, estructuradas, no estructuradas o semi estructuradas y abiertas. Las estructuradas son aquellas en las que el investigador posee una guía y se basa en ella para hacer la labor de entrevistador de este modo se remite únicamente a dicha guía. Las no estructuradas o semi estructuradas se parecen a las anteriores solo que en estas el entrevistador puede añadir preguntas adicionales para obtener mayor información. Y las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general y el entrevistador la maneja de forma flexible en relación al ritmo, contenido, y estructura.

Las entrevistas que se utilizaron para la investigación fueron de tipo estructuradas, con el propósito de analizar la información que brindaron los diferentes participantes, es decir, el directivo, el coordinador y los docentes, para posteriormente triangular la información recabada.

Las entrevistas constaron de 11 preguntas cada una dirigidas al directivo y a los docentes, así como al coordinador, las cuales estuvieron enfocadas a analizar los métodos y procedimientos que siguen los miembros del plantel educativo para poner en práctica el liderazgo distribuido (Ver Apéndice C yD).

3.3.3. Análisis de documentos

Contemplar documentos al llevar a cabo una investigación es una herramienta que apoya y benéfica el trabajo del investigador para entender aspectos diversos del tema estudiado como: el contexto escolar, social, la cultura como afirma Hernández

et.al.(2010). Los documentos sirven para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano. Este mismo autor menciona que hay diversos tipos documentos, registros, materiales y artefactos para hacer el análisis de ellos pero para este estudio se eligieron documentos escritos preparados por razones profesionales, pues es un plantel educativo en donde se llevó a cabo el estudio.

Para analizar los documentos se tomaron en cuenta el Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico así como las actas de consejo técnico y el proyecto anual de trabajo, con la finalidad de integrar la información obtenida con el planteamiento del problema para obtener más datos que favorecieron la investigación. Para ello Hernández et.al.(2010), menciona que lo primero que se debe de realizar es registrar la información de cada documento seleccionado tomando los siguientes tópicos: fecha y lugar de obtención, tipo de elemento, uso que se le dará en el estudio, quiénes los produjeron, en base a él se elaboró la guía de tópicos para analizar los documentos (Ver Apéndice E).

De esta manera la investigación se enriqueció con más información, para ello se llevó una serie de pasos que se presentan enseguida.

3.4. Procedimiento

Para llevar a cabo la recolección de datos, se siguió un procedimiento a través de diversos pasos que a continuación se presentan:

1. Se solicito permiso al directivo para llevar a cabo la observación en el plantel educativo tanto en la dirección, como en las aulas.
2. Se convocó a reunión a los docentes y el directivo y se les informó el objetivo de la investigación.

3. Se calendarizaron las actividades a realizar y se dieron a conocer a los participantes.
4. Se explicó el instrumento de observación para recordar los puntos a considerar.
5. Se observó a cada participante de manera individual en su aula.
6. Se registraron los aspectos relevantes observados durante la visita para complementar la investigación.
7. Se manifestó un clima agradable para que los participantes se sintieran cómodos y se llevó a cabo la entrevista después de la observación realizada y se registraron las respuestas de una forma objetiva además de grabar dicha entrevista.
8. Se analizaron los datos recabados de la observación, los grupos de enfoque, la entrevista y el análisis de datos. De cada uno de ellos se identificaron categorías relevantes y finalmente se hizo un cuadro comparativo para concentrar la información y analizar las ideas recabadas.

3.5. Estrategia de análisis de datos

Durante esta parte de la investigación resultó una tarea ardua, ya que se tuvo que hacer un análisis de toda la información recabada y concentrar la primordial se consideraron aspectos, visuales, auditivos, textos escritos, expresiones verbales y no verbales así como las narraciones escritas por el investigador.

Durante la recolección de los datos resultó importante que el investigador estableciera un ambiente agradable con los participantes, de confianza, respeto, apoyo, además demostrarse, de esta manera el entrevistado se sintió más cómodo y logró explicar sus ideas de forma más profunda sobre lo que se le está cuestionan.

Para analizar los datos recolectados se analizaron los diversos instrumentos que se utilizaron, esto es a lo que Hernández et.al.(2010) llama triangulación de datos.

Al recolectar los datos es importante que el investigador analice detenidamente y posea la capacidad de extraer respuestas relevantes que hayan predominado, para lograr sintetizar la información y codificarla de acuerdo a la investigación de campo, considerando notablemente todos los instrumentos que haya utilizado. Tal como menciona Hernández et.al. (2010), pues en la recolección de datos, la acción esencial ces cuando recibimos datos no estructurados a los cuales nosotros les damos forma, además hace énfasis en la manera en que se recolecten dichos datos importantes será distinta siempre dado que para cada investigador las percepciones son distintas así como las percepciones e impresiones y experiencias.

Para recolectar los datos se transcribió de manera electrónica la entrevista y los dos grupos de enfoque, se escucharon las grabaciones y se escribieron, palabra por palabra, lo que mencionaron los entrevistados, de este modo se logró recordar lo sucedido durante la transcripción. Posteriormente se realizó una compilación de los datos observados, la transcripción de la entrevista, los documentos y los registros realizada sobre ellos.

Después de ello se realizó una lectura profunda de la compilación de las respuestas recabadas así como las observaciones registradas, con la finalidad de analizar lo que respondieron los entrevistados de este modo se pudo constatar en lo que coincidieron o difirieron docentes y directivos con lo que el investigador observó y registró así como las ideas que se sumaron y enriquecieron para la recolección de datos.

Enseguida se analizó la entrevista detenidamente y se identificaron las categorías más relevantes y se realizó una ejemplificación de ellas tanto de lo que mencionó el directivo, docentes y lo que registró el investigador durante la visita a la escuela, de esta manera se realizó un cuadro comparativo de los diversos instrumentos (observación, entrevistas, grupos de enfoque y análisis de datos) y categorías obtenidas.

De esta manera se logró verificar lo recabado en la práctica, con la teoría analizada, se registraron las implicaciones así como las coincidencias que se obtuvieron de la investigación con otros investigadores.

Al tomar en cuenta la guía de observación, las entrevistas, y los documentos se trianguló la información y se establecieron categorías después de analizar cada uno y verificar lo que predominó, de esta manera se lograron hacer descripciones de los resultados obtenidos de la investigación.

Se realizó otra visita a la escuela para checar resultados con los participantes, de este modo se pudo verificar si la captura de los datos fue correcta es decir si fue real, se añadieron ideas que enriquecieron la información obtenida.

Finalmente se realizó una narración del caso en la que se incluyó una descripción detallada de la escuela, información sobre la investigación (propósito, procedimiento, instrumentos, condiciones, rol del investigador), resultados, interpretación e implicaciones, lecciones aprendidas y comentarios del investigador.

Después de realizar los procedimientos mencionados, se recurrió al análisis de los resultados obtenidos, que en el siguiente capítulo se mención sobre ellos de manera específica.

Capítulo 4

Análisis de los resultados

El presente capítulo contiene una descripción del contexto del caso; en el que se hace mención sobre la escuela donde se llevó a cabo el estudio. A su vez, se describen las características de la comunidad donde se encuentra ubicado el plantel educativo. Del mismo modo, se abordan los procedimientos que se siguieron para llevar a cabo la recolección de los datos, la presentación del caso estudiado en el que se hace mención acerca de las ideas de los participantes, y por último, se presentan los resultados y el análisis de los mismos.

4.1. Descripción del contexto del caso

En relación a la escuela, la investigación sobre la distribución del liderazgo se llevó a cabo en el jardín de niños público llamado “Bernarda Aguilar Santos”, ubicado en monte rojo s/n, colonia Monteverde, en el municipio de la Cd. Benito Juárez, en el estado de Nuevo León, con la clave del centro de trabajo 19EJN0569E, turno vespertino, del sistema estatal.

En cuanto a la comunidad, la institución educativa se encuentra en una zona urbana de desarrollo económico medio bajo, en el que las familias tienen que trabajar en la mayoría de los casos los dos padres de familia, en empresas como obreros o empleados, taxistas o demostradoras. La mayoría posee un nivel de estudios de primaria o secundaria.

En relación al desempeño académico, la institución educativa posee demanda educativa ya que la comunidad manifiesta que el equipo de trabajo realiza muy bien su

labor, dado que los docentes exhiben ideas innovadoras, se preocupan para que los alumnos se desarrollen de manera integral y se formen desde pequeños como personas competentes y capaces de resolver situaciones cotidianas. A su vez, manifiestan estar comunicados de manera efectiva, coordinados en las actividades y demostrando conocimientos sobre las actividades planeadas.

En el Jardín de Niños “Profa, Bernarda Aguilar Santos”, se lleva a cabo el programa anual de trabajo, conocido como PAT. Este programa contempla tres dimensiones; organizativa administrativa; pedagógica curricular, social y comunitaria. En dichas dimensiones se tienen metas, objetivos y estrategias para llevar a cabo las actividades planeadas que fomentan los valores así como el desarrollo del lenguaje oral y el fortalecimiento de los mismos. Docentes, directivo, alumnos y padres de familia están contemplados en dicho programa para favorecer sus competencias, los docentes se distribuyen las actividades programas para el logro de la misión y la visión del plantel. Así mismo, en la institución se cuenta con el proyecto escolar con enfoque estratégico (PECEE), en dicho proyecto se realiza la evaluación de las actividades del PAT, registrando así las fortalezas y áreas de oportunidad.

Debido a que el plantel educativo ha participado en éste mérito escolar, se llegó a la selección del mismo para el estudio siguiendo una serie de procedimientos que a continuación se presentan.

4.2. Descripción de los procedimientos

Para recaudar los datos se realizaron una serie de procedimientos. Primeramente, se eligió un centro escolar de nivel preescolar, en el que se observó el liderazgo de

manera distribuida, debido a su participación en el mérito escolar ya mencionado. Para llevar a cabo la recolección de datos, se siguieron los siguientes pasos:

1. Cuando se solicitó permiso al directivo para llevar a cabo la observación en el plantel educativo tanto en la dirección, como en las aulas, el investigador hizo sentir muy elogiado al directivo así como a los docentes, dado que se reconoció al plantel como ideal para la investigación debido a sus características de participar en el mérito escolar. Para realizar la investigación de una manera más segura se realizó una carta de aceptación acerca de dicho estudio, en la que el directivo dio su autorización así como la inspectora de la zona escolar (Ver Apéndice F).

2. Cuando se convocó a reunión a los docentes y el directivo y se les informó el objetivo de la investigación estuvieron atentos y con disposición de participar, mostrando confianza al investigador así como expresando sus inquietudes al ser entrevistados en las próximas visitas, a lo que el investigador respondió con tacto pedagógico; es decir manifestando ética profesional, expresándose con educación, y de forma amable y sutil.

3. Posteriormente, se registraron las actividades a realizar y se dieron a conocer a los participantes tales como las entrevistas, la revisión de documentos así como la observación de dos eventos, lo que provocó en ellos emoción por ser entrevistados aunque al mismo tiempo un poco de nervios, pensando en no poder responder. Por ello el investigador estableció un clima agradable expresando la importancia de sentirse cómodos y expresarse en su totalidad sin haber respuestas buenas o malas.

4. Cuando se explicó el instrumento de observación para recordar los puntos a considerar, hubo entendimiento por parte de los docentes así como del directivo. El investigador lo lleno después de observar la junta y explicó al finalizar su registro para comodidad del personal (Ver Apéndice G)

5. Se solicitaron los documentos al directivo como la misión y la visión así como la planeación de la institución. Se analizó detenidamente el programa anual de trabajo así como el proyecto escolar con enfoque estratégico ya que esta interrelacionado puesto que en el primero se establece la planeación específicamente en tiempo y forma y en el segundo la misión y la visión y la evaluación de la planeación. De este modo, el investigador logró hacer el registro de la revisión de los documentos cuestionando al mismo tiempo datos relevantes como creación de los mismos, fecha, asuntos tratados, lenguaje explícito e implícito, tipo de decisiones y quienes contribuyeron a ellas. Así resultó un análisis más detallado de ambos documentos, registrando lo encontrado (Ver Apéndice H)

6. Antes de llevar a cabo las entrevistas se explicó el instrumento para que los participantes adquieran confianza; al directivo, coordinador así como a los docentes. Lograron responder las preguntas de manera detallada. El investigador registró y grabó, para posteriormente hacer las transcripciones de las mismas (Ver Apéndice I). Al finalizar las entrevistas se leyeron los registros para tranquilidad de los participantes. Después de realizar los procedimientos se presenta el caso enseguida.

4.3. Presentación del caso

La investigación fue extensa y una tarea difícil para el investigador por ser la primera experiencia en éste tipo de trabajo. Implicó observar a profundidad, escuchar con atención, realizar registros, analizar los datos recabados desde diversos instrumentos, así como comparar diversos puntos de vista que finalmente tuvieron estrecha relación en lo manifestado por parte de los participantes así como las observaciones que realizó el investigador durante los eventos y el análisis de los documentos.

El directivo se mostró como un líder que: toma en cuenta a su equipo de trabajo, expone sus ideas, motiva a su personal, escucha atentamente, y toma decisiones en base a las ideas de todos los actores del plantel educativo. Es consciente de que sus decisiones sean idóneas para el desempeño del plantel y se genere un resultado positivo en él. Enseguida se presentan algunas citas textuales, sobre lo que manifestó el directivo durante el estudio.

> *¿Cómo empieza el liderazgo?, pues empieza al plantear la actividad a realizar, a exponer las ideas, al realizar un intercambio de opiniones, se toma el acuerdo, las actividades es en general, todas participa (Entrevista-directivo. Ítem 5).*
>
> *De acuerdo a las actividades, ¿Cómo nos coordinamos?, bueno, hay un responsable en cada actividad, es el responsable, ya analizando lo que se va a hacer o como se va a realizar, y a parte en rifa se distribuyeron las actividades del PECEE y del PAT. Hay dos responsable de cada dimensión, cada una tiene que hacer que se cumpla las actividades de cada dimensión, en base a eso se tiene la fecha cuando se va a realizar y qué se va a realizar, los materiales, se ponen de acuerdo ellas y luego cada una se encarga de hacer lo que le corresponde (entrevista-directivo. Ítem 7).*
>
> *Me gusta trabajar en equipo, pues todas podemos ser líderes de buenas ideas, comunicarnos y aprender de cada una, está mejor la distribución del liderazgo pues el trabajo resulta equitativo (Entrevista-directivo. Ítem 10).*

Del mismo modo, los docentes y el coordinador quien es uno de los docentes que funge como tal cuando el directivo no se encuentra es llamado “maestra de cano” o “coordinador”, se mostraron colaborativos entre sí, con mente abierta a las ideas de sus compañeros así como de su directivo, unidos como equipo de trabajo, apoyándose entre sí ante las adversidades de la vida cotidiana así como los sucesos imprevistos. Para ello se muestran algunos comentarios recabados en el trabajo de campo.

> *Que los alumnos cumplan con un perfil de egreso basado en competencias sustentados en el artículo 3° constitucional , así como el desarrollo armónico de valores, por medio de la realización de actividades articuladas entre sí que favorezcan lo anterior y basadas en las características de los alumnos (PAT)(Entrevista –docente E, Ítem 1).*
>
> *Todo el personal y las funciones se rolan entre cada integrante, de este modo todos poseen algo de líder y así lo manifiestan en equipo (Entrevista –docente D, Ítem 4).*
>
> *Las ventajas serían mayores oportunidades de crecimiento profesional, personal y en bienestar de nuestra institución y los obstáculos tal vez sería si no deseamos compartir nuestros ideas sino llegamos a un acuerdo y si llegáramos a discutir negativamente (Entrevista –docente A, Ítem 6).*
>
> *Ser escuchados, abiertas, críticas, tolerantes y saber tomar el mando en las situaciones que lo requiera (Entrevista –docente B, Ítem 11).*
>
> *El liderazgo se distribuye en nuestro plantel dado que todos participamos activamente, exponemos dudas, inquietudes, necesidades e intereses de esta manera logramos comunicarnos de manera efectiva, con ello manifestamos a la comunidad que somos un equipo de trabajo pues antes de dar a conocer una actividad todos tenemos el conocimiento de lo que vamos a realizar a nivel plantel educativo, observan que nos coordinamos en nuestras actividades (Entrevista –Coordinador, Ítem 3).*

Al realizar las observaciones de los eventos, se detectó una relación estrecha de trabajo entre el equipo docente así como el directivo y el coordinador, existiendo una concordancia durante las entrevistas que se les realizaron, así como en los eventos

observados y en los documentos analizados, ya que todos contribuyeron a la realización de dichos documentos.

Se observó un trabajo distribuido y una comunicación efectiva entre todos los actores de la institución, ya que poseen compromiso así como responsabilidad en su labor diaria, logrando así realizar las actividades establecidas en su planeación e incluso modificarlas si es posible para mejorar la calidad de la educación y contribuir a desarrollar en los alumnos sus competencias de manera más factible. Enseguida se presenta un registro de un evento observado.

> *Participan todos los docentes, directivo y personal de apoyo. El directivo es quien inicia con la inquietud en base a la niña con síndrome de Down, manifestándoles a los docentes la importancia de mantenerse atentos a la conducta de la pequeña, incitándolos a proponer estrategias para atender esta necesidad. Los docentes por su parte manifiestas ventajas y desventajas al aplicar diversas estrategias que pueden repercutir en la conducta de la alumna ya sea en este proceso o después de ello.*
>
> *Entre todos analizan la diversidad de opiniones y concluyen en que como equipo de docentes se harán responsables de vigilar el desempleo de la niña dentro de plantel educativo en el horario de entrada y en el descanso, pero que en los primeros días a la tutora encargada se hará responsable de traerla consigo unos días mientras se adapta. La tutora manifiesta la importancia de que la niña se independice rápidamente, para que no le vaya a repercutir en los próximos ciclos escolares. El personal de apoyo, muestra sus ideas del mismo modo y expone que apoyan incondicionalmente en las guardias de entrada cuando a la tutora le corresponda estar en la puerta (Observaciones de eventos-Junta consejo técnico, quienes participan y de qué manera).*

En los documentos se observó que se tienen objetivos, metas a corto y mediano plazo, estándares de evaluación, actividades, recursos, tiempo, así como los responsables de llevar a cabo el plan anual de trabajo y contribuir en la misión y la visión de la institución educativa. Además de presenciar eventos acordes a los documentos revisados, pues fueron incluidos en dicho plan, con ello se verificó la relación que surge entre lo que

registran los actores del plantel y lo que realizan. A continuación se presenta un registro de la revisión de un documento.

> *Todos participaron y se distribuyeron las actividades por equipo de acuerdo a las dimensiones mencionadas. Al finalizar la planeación de dichos proyectos dieron lectura a las actividades planeadas así como los recursos entre otros aspectos que se contemplaron y todos dieron su visto bueno, proponiendo quitar o agregar más actividades (Documento-planeación Plan anual de trabajo PAT , Proyecto escolar con enfoque estratégico PECEE; toma de decisiones).*

Enseguida se presentan los resultados que se obtuvieron de las entrevistas, los eventos presenciados así como los documentos antes mencionados.

4.4. Presentación de los resultados

Regresando a la pregunta de la investigación *¿Qué procedimientos, método o estrategias se siguen al llevar a cabo el liderazgo distribuido en el jardín de niños Bernarda Aguilar Santos?,* en este apartado se presentan los resultados obtenidos relacionándolos con el marco teórico.

Se encontraron semejanzas en los datos recabados, que a continuación se presentan de la siguiente manera. Después de analizar las entrevistas, los eventos observados, y los documentos se codificaron los datos y surgieron categorías (Ver apéndice J, K, L). Primeramente se muestran los códigos y en cada uno se hace mención de las categorías obtenidas en cuanto a las entrevistas realizadas a docentes, directivo, coordinador, los eventos observados y, por último, los documentos revisados. Los códigos encontrados fueron: integración, toma de decisiones, trabajo en equipo, respeto, comunicación, motivación y compromiso.

4.4.1. Código: Integración

En el plantel educativo estudiado, se propicia una integración entre los docentes y el directivo lo que conlleva a la puesta en práctica del liderazgo distribuido, puesto que así lo generaron los resultados de las entrevistas, los eventos así como los documentos que se revisaron, al ser revisados dichos instrumentos se concluyeron las siguientes categorías.

La categoría *relación entre padres de familia, alumnos y docentes,* en esta categoría se manifiesta en todo momento el esfuerzo para involucrarse entre sí en las actividades programadas y cumplir con la misión y la visión de la institución.

La siguiente categoría es *juntas con todo el equipo docente, diariamente con los padres de familia*. Surge la interacción a través de la comunicación así como la socialización entre docentes y padres de familia para mantener la integración. De este modo se llega al logro de los objetivos.

Otra de las categorías es *la comunidad observa el desempeño de los docentes,* durante la convivencia en el día con día, los actores que rodean el plantel observan el desempeño de los docentes y del directivo manifestando que surge un equipo de trabajo que colabora entre sí para favorecer el desarrollo de los alumnos. Para muestra de ello, contenido recabado en el trabajo de campo.

> *La comunidad percibe que hay un equipo de trabajo, la comunidad percibe que la maestra en su grupo es líder, que la maestra del jardín tiene la oportunidad de expresarse y de ser tomada en cuenta. De la misma forma la maestra con los niños y con los padres de familia así como en dirección y de ser tomadas en cuenta si es posible ello depende si beneficia a los alumnos y que en el plantel no traiga consecuencias es decir que conlleve ventajas (Entrevista-directivo. ítem 8).*

Del mismo modo, se contribuye a otra categoría llamada *Acuerdos en tiempo y forma,* en la que cada docente, padre de familia y directivo se compromete en tiempo y forma en llevar a cabo las actividades programadas, manifestando así el liderazgo distribuido.

Así mismo, surge una *Interacción entre el equipo de trabajo,* detectada como categoría, pues se genera el compañerismo en un ambiente de trabajo agradable en el que todos los participantes se involucran activamente entre sí.

De esta manera surge otra categoría, *Logro de los objetivos,* ya que el personal labora en conjunto para alcanzar las metas establecidas y todos poseen el mismo fin común, de ésta categoría surge otra llamada, *Trabajo colaborativo,* puesto que trabajan entre si los docentes y el directivo.

Se genera otra categoría llamada *reuniones con docentes,* en las que de manera integral trabajan y se desglosa la siguiente categoría *Oportunidades de espacios para la interacción,* puesto que se difunde entre ellos la diversidad de expresiones ya que se otorgan dichos espacios y se logra trabajar de una forma más integral. Lo anterior se puede reafirmar con lo recabado en el trabajo de campo.

> *Un rol importante ya que soy escuchada y se llegan a tomar en cuenta mis ideas y opiniones. (Entrevista- docente A. Ítem 9).*

> *El liderazgo empieza entre todos pues todos nos interesamos por mejorar la institución educativa y estamos al pendiente de lo que se va a realizar y proporcionamos ideas para que las actividades favorezcan las competencias de los niños. Entre todos analizamos cuales ideas son las más apropiadas y elegimos lo que sea mayoría y contribuya a fortalecer nuestra visión y se cumplan con los objetivos establecidos en el proyecto escolar con enfoque estratégico. (Entrevista- coordinador. Ítem 5).*

De las observaciones de los eventos surgieron dos categorías. *Atender a las necesidades de los alumnos,* al existir una integración entre alumnos, docentes y padres de familia se llega a esta categoría dado que trabajan de forma coordinada, mantienen la comunicación y poseen un fin común, por lo tanto, están interrelacionados en lo que quieren fortalecer.

La otra categoría de los eventos observados es *promover las conmemoraciones cívicas,* en la planeación los docentes registran la importancia de dicha categoría constituyendo así espacios propicios para realizar actividades o acciones que fomenten esta categoría como números artísticos, culturales, sociales, en los que se involucran todos los actores que rodean el plantel educativo.

De los documentos revisados surgieron las siguientes categorías: *Análisis de la gestión escolar para la elaboración de la misión y la visión,* en esta categoría se logra que el equipo docente realice sus labores de manera integral, dado que todos se encuentran en la misma institución y deben poseer la misma visión y misión para contribuir al logro de los mismos. De este modo, se distribuye el liderazgo. Aquí se puede reforzar lo analizado en la revisión de la literatura, pues como Murillo (2006), lo expresa, al distribuir el liderazgo resulta una tarea más sencilla, eficiente y destacada.

Otra de las categorías de los documentos revisados es *atención a necesidades de la comunidad.* En esta categoría los docentes están pendientes día a día de las actividades a realizar de acuerdo a la planeación prevista así como de las actividades que surjan de forma imprevista. Con la finalidad de tener mayor entendimiento sobre los resultados de éste código se sintetizó la información (Ver Tabla 1)

Tabla 1
Concentrado de categorías del código integración

Integración
Entre padres de familia, alumnos, docentes y directivos
Juntas con todo el equipo docente, diariamente con los padres de familia
La comunidad observa el desempeño de los docentes.
Acuerdos en tiempo y forma
Interacción entre el equipo de trabajo
Logro de los objetivos
Trabajo colaborativo
Reuniones con docentes
Oportunidades de espacio para la interacción
Atención a las necesidades de la institución
Conmemoraciones cívicas
Gestión escolar

4.4.2. Código: Toma de decisiones

En las entrevistas surgieron las siguientes categorías después de tomar las decisiones, tales como *acuerdos y compromisos en conjunto* siendo esta la primera categoría. Tanto directivo como docentes se concentran en el objetivo que desean alcanzar y establecen acuerdos y compromisos con la finalidad de organizarse y establecer las necesidades principales y atenderlas en tiempo y forma. La segunda categoría es *colaboración del equipo docente y directivo en el análisis del artículo 3° constitucional,* en la que los docentes manifestaron cómo adecuar dicha categoría en la formulación de la misión y la visión. De esta manera, atender las necesidades de los preescolares así como cumplir con el perfil docente, directivo y de las expectativas que se esperan de los niños y el apoyo de sus padres de familia. Lo anterior se pude refirmar con

lo que mencionan Boyett y Boyett (1999), pues una de las características principales de los líderes es que posean una visión.

Reuniones planeadas o esporádicamente, en esta categoría el personal docente y directivo mantiene una relación social efectiva y de responsabilidad dado que analizan en conjunto las estrategias para trabajar y tomar las decisiones propicias para el mejoramiento y aprovechamiento escolar y la distribución del liderazgo.

Directivo como guía, como su nombre lo inicia el directivo es quien guía la distribución del liderazgo en la escuela. Es decir, se encarga de convocar a su personal tanto docente como de apoyo para la toma de decisiones del mismo modo con los padres de familia dependiendo de las acciones a realizar o actividades a llevar a cabo. El expone lo que se pretende alcanzar y en colaboración deciden. Se logra alinear la literatura con los datos recabados pues como mencionan Fullan y Stiegelbauer (1992), el directivo debe de incitar a liderar, pues él es quien está al frente del plantel educativo, para muestra de lo que menciona el autor, se presentan datos que se recabaron durante la investigación.

> *Comunicación principalmente, saber escuchar, y otorgar oportunidades a todas (Entrevista-directivo. ítem 11).*
>
> *El directivo inicia cuestionado acerca de lo que se tiene contemplado para la asamblea correspondiente del mes de febrero, y la docente encargada expone sus ideas a todo el personal, el resto escucha atentamente y uno a un van sugiriendo actividades para complementar o bien actividades para suprimir a otras (Observación de eventos-junta de consejo técnico, quién invita el liderazgo).*

Al manifestar el código toma de decisiones, se desglosa la categoría *Diversidad de ideas*. En esta categoría es muy factible que en ocasiones los docentes se enfrenten a situaciones que para algunos resultan favorecedoras y para otros no. Aquí es importante

señalar que antes de tomar las decisiones analizan la diversidad a la que se enfrentan y consideran aquellas ideas que contribuyan de manera positiva, efectiva y que estén al alance de llevar a cabo para lograr.

En los documentos analizados surgieron las siguientes categorías. *Distribución de actividades,* cada docente es responsable así como el directivo de llevar a cabo las actividades del proyecto escolar con enfoque estratégico así como las del programa de escuelas de calidad. En su planeación hacen registros y surge la categoría *organización de actividades por dimensiones* las cuales son: pedagógica curricular, organizativa administrativa así como participación social y comunitaria. Además del personal docente y directivo, los padres de familia también ejercen un rol importante pues son quienes apoyan en las actividades que se realizan, y también se les involucra en los documentos como la planeación, misión y la visión. Desempeñan funciones como apoyar a los alumnos, y al plantel en general y a cada personal en particular, cumpliendo con tareas, mejorando la institución entre otras acciones.

Al observar los eventos se puso en juego la categoría *Análisis de estrategias,* la cual se relaciona con la categoría *diversidad de ideas,* puesto que el personal docente y directivo analizaron aquellas que contribuyeran a atender las necesidades del plantel, de este modo elegir la más apropiada para atender las necesidades del plantel, así pues manifestaron distribución del liderazgo. Resumiendo las categorías analizadas en el código se presenta una síntesis de las mismas (Ver Tabla 2).

Tabla 2
Concentrado de categorías del código toma de decisiones

Toma de decisiones
Colaboración del personal de la institución en juntas
Análisis del artículo 3°constitucional
Acuerdos y compromisos en conjunto
Directivo como guía
Acuerdos
Convivencia
Diversidad de ideas
Estrategias
Organización de actividades por dimensiones
Distribución de actividades

4.4.3. Código: Trabajo en equipo

El liderazgo distribuido, se genera cuando hay una serie de líderes que coinciden en trabajar conjuntamente. Trabajar en equipo involucra varias personas que laboran en conjunto y hacen que el trabajo se realice de manera exitosa tal como dicen los autores, Spillane y Sherer (2004), Bennett (2003), Barry (1991), Murillo (2006) y Merino (2009. En las entrevistas se logró recaudar *la coordinación entre todo el personal docente, directivo, padres de familia,* como primera categoría esencial para que el liderazgo distribuido se manifieste, mantener la comunicación efectiva así como las buenas relaciones de trabajo y los valores.

Distribución de misión y visión por parte de docentes, en esta categoría los padres de familia son informados acerca de lo que el plantel educativo ofrece a los alumnos y así como lo que pretenden alcanzar con el propósito de que conozcan cómo se trabaja en el plantel educativo, los roles que ejercen docentes, directivo, alumnos e incluso los mismos

padres de familia. Para muestra de lo anterior, se presentan los datos recabados en el trabajo de campo.

> *Se elaboró en conjunto entre docentes y directivo al inicio del ciclo escolar, después de analizar las necesidades de los alumnos e intereses así como las competencias que deben de desarrollar (Documento-Misión y Visión; quiénes crearon el documento).*
>
> *Como plantel queremos ser una institución donde se brinde una educación de calidad formando alumnos críticos, analíticos y reflexivos que tengan un desarrollo armónico consigo mismo y con la sociedad, fomentando el amor a la patria, la identidad nacional y el respeto a los seres vivos y el medio ambiente en general. De la misma forma como personal docente y directivo comprometido con la comunidad educativa, estar en constante capacitación y actualización para brindar un mejor servicio y formar individuos creativos con capacidad de analizar y resolver sus problemas, de plantear y lograr sus metas. Contar con padres de familia responsables, comprometidos con la educación de sus hijos y actividades que se realizan en el Jardín de Niños. La forma en que se va a llevar a cabo es, donde vamos a tenemos un año en que se va llevar a cabo el proyecto estratégico, el plan de trabajo anual y también el programa de escuelas de calidad Pec (Entrevista-directivo. Ítem 1)*
>
> *Brindar una educación de calidad a nuestros alumnos para que sean críticos, analíticos y se desarrollen integralmente en la sociedad (Entrevista-docente A. Ítem 1).*
>
> *Como institución queremos desarrollar una educación de calidad para formar alumnos críticos (Entrevista-docente B. Ítem 1).*
>
> *Formar alumnos críticos, analíticos y reflexivos, que tenga un desarrollo consigo mismo y la sociedad (Entrevista-docente C. Ítem 1).*
>
> *Ser una institución que desarrollen la educación de calidad formando alumnos críticos a través de su desarrollo armónico y lo lograremos llevando a cabo a PECEE (Entrevista-docente D. Ítem 1).*
>
> *Que los alumnos cumplan con un perfil de egreso basado en competencias sustentados en el artículo 3° constitucional , así como el desarrollo armónico de valores, por medio de la realización de actividades articuladas entre sí que favorezcan lo anterior y basadas en las características de los alumnos (PAT) (Entrevista-docente E. Ítem 1).*
>
> *Egresar a los alumnos con el desarrollo de habilidades, actitudes, destrezas de manera integral, por medio de actividades basadas en las*

> *características de los niños; juegos, cantos, expresiones gráficas (Entrevista-docente F. Ítem 1).*

La categoría *Distribución de las actividades planeadas para todo el plantel,* se relaciona con el código anterior toma de decisiones. Resulta de gran relevancia pues el personal del plantel analiza detalladamente las actividades a realizar, distribuyendo las actividades involucrando a todos los actores. De este modo, el trabajo es equitativo y todos están interrelacionados en el trabajo que realizan, así pues se obtienen mejores resultados.

Otra de las categorías que surgen en éste código es *Mente abierta*. Pues, poseen esa capacidad de escuchar, analizar, trabajar de modo que no afecte a la institución en general. Es decir, trabajan bajo un fin común que es el desarrollo de las competencias

Organización de las actividades correspondientes en tiempo y forma, en esta categoría cada actor del plantel educativo se encarga de registrar la comisión que le corresponde. De este modo, se aprovechan que los tiempos, espacios, y resultados obtenidos sean eficientes y productivos. Del mismo modo, surge otra categoría que está íntimamente relacionada con esta la *distribución de actividades.* Dadas las circunstancias en que todos los actores poseen alguna comisión, las actividades son distribuidas de manera uniforme logrando así el liderazgo distribuido.

Otra de las categorías es la *Exposición de información y planeación de acciones,* en la que los docentes presentan la información de las actividades a realizar entre sí, en conjunto con el directivo, y de manera colaborativa planean lo que van a realizar, y lo presentan ante el equipo de trabajo así como a los padres de familia.

Por ello surge un trabajo en equipo realizado con *Equidad,* otra de las categorías de éste código. Pues, el trabajo es realizado de manera equitativa, dado que se distribuyen

los roles de acuerdo al proyecto escolar con enfoque estratégico por dimensiones, las cuales son tres; pedagógica curricular, organizativa administrativa, social y comunitaria.

Después de llevar a cabo las actividades planeadas, los docentes y el directivo realizan un *Análisis de actividades*, siendo ésta otra categoría, en la que verifican las actividades realizadas en relación al proyecto escolar con enfoque estratégico, así como las actividades de los programas como escuela segura, nacional de lectura, entre otros. En las juntas de consejos técnicos de forma mensual, Directivo y docentes de forma mensual, analizan las áreas de oportunidad, las fortalezas, además de registrar las actividades pendientes por realizar para el próximo mes.

En los eventos observados surgió la categoría *Distribución de actividades*, en la que directivo y docentes analizaron las estrategias para trabajar en conjunto y de forma distribuida, tanto en la preparación de la asamblea como las guardias de entrada pues en éste último evento se enfatizó la atención que requiere la alumna Down, dado que se requiere de mayor apoyo entre el personal para verificar que la alumna se desarrolle de manera integral libremente y a la vez protegida por todos los actores de la institución.

Durante la revisión de los documentos, el equipo docente realizó una *Jerarquización de actividades para contribuir a la misión y visión*, siendo ésta otra categoría del código: trabajo en equipo. En conjunto compartieron las actividades a realizar y las calendarizaron según su importancia así como los tiempos y espacios requeridos teniendo una relación crucial con la misión y la visión para lograr el cumplimiento de las mismas y así ofrecer una educación de calidad. Se estableció un orden para llevar a cabo las actividades planeadas en el proyecto escolar con enfoque estratégico. Lo anterior se puede alinear con lo que menciona Galiano(2009), pues indica

que al poner en práctica el liderazgo distribuido, se influye en las actividades de un grupo organizado.

Liderazgo distribuido, pues en la realización de sus documentos establecieron acciones así como metas por alcanzar en la que incluyeron tanto a directivo, padres de familia, alumnos y los propios docentes. De esta manera en la puesta en práctica de los documentos analizados se logró observar dicha categoría, ya que todos contribuyen para el logro de la ejecución efectiva de la misión, visión y la planeación analizada. Los datos recabados se pueden comparar y verificar que coinciden con lo que mencionan Spillane y Sherer (2004), sobre dicha categoría, pues para ellos es una red interactiva de líderes, seguidores y situación. Después de analizar las categorías que se arrojaron en los datos sobre el código se presenta una síntesis de ellas para mejor entendimiento de los resultados (Ver Tabla 3).

Tabla 3
Concentrado de categorías del código trabajo en equipo

Trabajo en equipo
Distribución de actividades
Mente abierta.
Calendarización de actividades
Exposición de información y planeación de acciones
Equidad
Análisis de actividades
Jerarquización de actividades para contribuir a la misión y visión
Liderazgo distribuido

4.4.4. Código: Respeto

Se encontró este código en las entrevistas analizadas. Se encontraron las siguientes categorías. Primeramente un *Ambiente de confianza, agradable y de amistad,*

pues los docentes, el directivo y los padres de familia poseen dicho valor y lo ponen en práctica, manifestando así un mejor clima de trabajo. Se apoyan entre sí, se comunican, manifiestan dudas, intereses, necesidades y lo hacen de manera agradable, respetándose. A continuación se presenta una evidencia de dicha categoría.

> *Que parte de formar un equipo de trabajo, formamos un equipo de amistad sincera y de respeto (Entrevista- docente A. Ítem 11).*
>
> *Tomar en cuenta las ideas de todos, respetándolos y trabajando en equipo (Entrevista- docente C. Ítem 11).*
>
> *Al poner en práctica la tolerancia, el respeto, y luchar cada día por mejorar la calidad de la educación (Entrevista- docente D. Ítem 11).*

Surge entonces otra categoría en este mismo código que es el *Tacto pedagógico.* Después de mantener un ambiente de trabajo agradable, así mismo lo logran ya que muestran una manera de expresarse, relacionarse y trabajar de forma profesional. Es decir, son propios al comunicarse de manera amable y sutil cuando se trata de algunos inconvenientes que se presentan a lo largo de la jornada de trabajo en el plantel educativo.

Al poner en práctica la categoría anterior, tiene como consecuencia la *Disposición de escuchar*. Poseen mente abierta a las nuevas ideas, necesidades, intereses, competencias que se deben atender en cuanto al trabajo en el preescolar. Así logran realizar un trabajo de mayor calidad educativa. De este modo, se relaciona específicamente ésta categoría con lo que afirman Creech y Hallam, Barrio (2009) dado que hay que estar en constante cambio en los patrones comunicativos así como lo que se encontró en el trabajo de campo. Enseguida se presenta evidencia de lo mencionado.

> *Ser escuchados, abiertas, críticas, tolerantes y saber tomar el mando en las situaciones que lo requiera. (Entrevista- docente B. Ítem 11).*

En los eventos observados se constató que otra de las categorías al igual que en códigos anteriores se manifiesta el *Tacto pedagógico*, siendo esta otra categoría de este código, pues tanto directivo como docentes se expresan y actúan con ética profesional.

Del mismo modo surge esta categoría en la revisión que se realizó de los documentos puesto que manifestaron dedicación, constancia además de recurrir a la investigación sobre el artículo 3°constitucional así como el programa de educación preescolar 2004.

Se observó una *coordinación en las actividades* siendo ésta otra categoría dado que al mantener respeto entre el cuadro escolar, se mantienen al margen de realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente así como de forma distribuida pues poseen una coordinación entre sí en las acciones a llevar a cabo porque son responsables ante sus comisiones. Tal como menciona Murillo (2006), la distribución del liderazgo contribuye a alcanzar de manera eficiente e importante en el trabajo cotidiano. A modo de síntesis se realizó un concentrado de las categorías obtenidas y otorgar mejor entendimiento (Ver Tabla 4).

Tabla 4.
Concentrado de categorías del código Respeto

Respeto
Ambiente de trabajo agradable
Confianza
Amistad
Tacto pedagógico
Disposición de escuchar
Coordinación en las actividades

4.4.5. Código: Comunicación

Al revisar las entrevistas en este código surgieron diversas categorías como; *Convivencia,* pues al mantener una comunicación efectiva manifestaron buenas relaciones laborales así como apoyo entre todo el personal distribuyéndose las actividades de manera efectiva.

De esta manera surge otra categoría llamada *Participación activa de todo el personal, y confianza*, dado que todos los actores se involucran en el trabajo cotidiano en el plantel educativo, expresando sus ideas, compartiendo, exponiendo dudas, apoyándose entre sí. Para que surja la participación de todo el personal como se analiza en ésta categoría es importante que el directivo predique con el ejemplo y trabaje con su personal tal como menciona Macbeath (2009), pues es así como se obtienen mejores resultados en las instituciones, factor que sucedió en el plantel educativo dado que se detectó en los instrumentos utilizados.

Seguida de esta categoría viene como consecuencia *Organización de las actividades correspondientes en tiempo y forma,* en la que se calendarizan las actividades de forma mensual e incluso anual en base a las conmemoraciones cívicas, necesidades de los alumnos e intereses, así como competencias a desarrollar en ellos, al mismo tiempo sobre los programas complementarios para contribuir al desarrollo de dichas competencias en los alumnos.

> *Soy la primera que le llega la información la comunico a los docentes para que logremos hacer las actividades en tiempo y forma (Entrevista-directivo. Ítem 9).*

Después de realizar dicha organización se prosigue a otra categoría *Distribución de las actividades correspondientes,* en la que a través de las rifas los docentes registran

sus responsabilidades en base al plan anual de trabajo así como el directivo. Analizan en colaborativo la influencia que ejercerán en los alumnos para cumplir la misión, visión, así como los objetivos y las metas establecidos de acuerdo a cada dimensión.

En los eventos observados se logró constatar un, *Ambiente de trabajo de excelencia*, siendo este otra categoría del código comunicación, pues al comunicarse de manera efectiva se logra una ambiente agradable en el que existe la confianza de expresarse y analizar la diversidad de ideas así como dudas e intereses.

Al hacer el análisis de los documentos surgieron las categorías *Mejorar calidad educativa,* así como *Confianza y apoyo mutuo*. Al comunicarse efectivamente los docentes logran establecer mejores relaciones laborales, llevar a cabo la planeación prevista y por consiguiente ofrecer un servicio educativo de mejor calidad. Para recordar de un modo más sencillo las categorías aquí expuestas se presenta una síntesis de las mismas (Ver Tabla 5).

Tabla 5.
Concentrado de categorías del código Comunicación

Comunicación
Confianza y apoyo mutuo
Mejorar calidad educativa
Ambiente de trabajo de excelencia
Convivencia.
Participación activa de todo el personal.
Organización de las actividades correspondientes en tiempo y forma.
Distribución de las actividades correspondientes
Calendarización de actividades
Lluvia de ideas

4.4.6. Código: Motivación

Después de revisar las entrevistas se logró obtener que el código motivación resulta muy favorecedor en el plantel educativo, pues surge la categoría, *Obtener premio mérito escolar,* en el que los docentes y el directivo realizan su trabajo de manera eficiente, trabajan colaborativamente como cuando lo hacen con regularidad pero con la diferencia en que al estar inscritos al premio mérito escolar cabe la posibilidad de obtener remuneraciones para la institución, contar con materiales que contribuyen a unas clases más variadas y ricas para los alumnos del mañana.

Tal como el código lo indica y contribuye a que todo el personal trabaje de forma distribuida y colabore entre sí incluyendo los padres de familia en actividades en beneficio del plantel o las tareas con sus hijos.

Como menciona Manes (2005), el directivo debe contribuir que todos se involucren en las actividades y ponerlas en juego así como Ruiz (2000), quien enfatiza la manera de innovar y poner en práctica la planeación estratégica y operativa.

Otra de las categorías que se arrojó de los datos son *las Juntas técnico-pedagógicas,* en las cuales al inicio del ciclo escolar, el personal de la institución educativa logran adentrar a los padres de familia en el trabajo que se realiza en plantel y la influencia que ejercen en el desarrollo de los pequeños, concientizando así en la importancia de colaborar entre sí para contribuir al logro de las competencias de los alumnos.

Seguida de esta categoría surge la de *Mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo.* Se unen a trabajar, manifestando ser personas competentes, líderes, que comparten sus ideas, y distribuyen su trabajo entre sí. Se preocupan por mejorar

como profesionistas para otorgar un mejor trabajo a la comunidad escolar, para prueba de ello se tiene la siguiente evidencia.

> *Al trabajar arduamente con las compañeras del plantel, logramos mantenernos en constante comunicación, previsión de recursos y materiales y así mejorar la educación de nuestros niños y mejorar nuestro desempeño académico, esas serían las ventajas, pero las desventajas surgen cuando hay tanta diversidad de opiniones y tenemos que optar por la mayoría, siempre y cuando beneficie a los alumnos y al plantel en general (Entrevista-docente F. Ítem 6).*

Debido a que cada actor posee la visión de mejorar profesionalmente como se dijo con anterioridad surge un *Trabajo eficaz y eficiente* como categoría. Es así, como entre todo el equipo que trabaja en la institución, se distribuyen las tareas y se apoyan mutuamente en tiempo y forma pues siempre están pendientes de las calendarizaciones así como de atender los sucesos imprevistos.

De la misma manera, reconocen que ejercen una influencia importante en sus alumnos así como en la comunidad en general, y deben tener las herramientas necesarias para atender los retos que se presenten a lo largo del tiempo en el magisterio. Por ello, se tiene la categoría *Adquirir nuevos conocimientos*. Lo hacen día a día, pues están en constante actualización, en cursos, diplomados, o bien en la investigación diaria para llevar a cabo las clases en las aulas y el trabajo administrativo.

Es así como surge la categoría *Desarrollar competencias*. Ponen en juego acciones y actividades didácticas en las que se involucran activamente los niños, sus padres, maestros y director, donde manifiestan habilidades, actitudes, destrezas, valores en relación a los aspectos lingüísticos, artísticos, cognitivos, sociales, entre otros.

Al observar los eventos surgieron dos categorías: *Distinción ante la comunidad*, y *Desarrollo integral de las competencias de los alumnos,* en las que se logró constatar que

el cuadro escolar es proactivo, posee iniciativa, conocimientos sobre lo que quiere lograr desarrollar en relación a su programa de estudios. Lo anterior quiere decir que ponen en práctica la teoría en la vida cotidiana.

En los documentos revisados se obtuvieron dos categorías, coincidiendo en la anterior *el desarrollo de competencias* y añadiendo *la Demanda educativa.* Cada individuo de la institución se preocupa por innovar día con día y adquirir las herramientas para atender a los alumnos y a sus padres, mostrando trabajo de calidad y así obteniendo mayor prestigio ante la sociedad para tener mayor alumnado. De manera sintetizada se presentan las categorías analizadas en el código motivación (Ver Tabla 6).

Tabla 6
Concentrado de categorías del código Motivación

Motivación
Obtener premio mérito escolar
Juntas técnico-pedagógicas
Mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo
Trabajo eficaz y eficiente
Adquirir nuevos conocimientos
Distinción ante la comunidad
Desarrollo integral de las competencias de los alumnos
Demanda educativa

4.4.7. Código: Compromiso

Compromiso es aquel valor que cada actor de la institución posee. Si no fuese así no se lograría alanzar los objetivos planteados y ser un equipo de trabajo en que se manifieste el liderazgo de manera distribuida. Al revisar las entrevistas surgieron las siguientes categorías:

Actualización y capacitación de docentes, con la finalidad de brindar un mejor servicio, el equipo docente y administrativo se inicia en actividades que alimentan sus conocimientos, ya sea de manera voluntaria o en algunas ocasiones obligatoria refiriéndose a ello dado que al inicio del ciclo escolar los cursos que se brindan de capacitación así lo son.

Entre el equipo de trabajo existe una *Concientización de colaborar*, siendo esta otra categoría del propio código. Esto quiere decir que al ser un equipo que manifiesta compromiso en sus comisiones se comprometen en llevar a cabo las acciones en tiempo y forma pues saben lo que tienen y deben de realizar para lograr ser un equipo líder. Esta categoría se relaciona con la de *Coordinarse entre sí*, pues al estar conscientes del trabajo a realizar, se mantienen atentos de manera individual y colectiva en la *ejecución de la planeación* siendo éste aspecto otra categoría. Estas categorías se pueden comparar con lo que menciona, Pareja (2009), pues un líder es un conjunto y no tan solo un individuo. Enseguida se presenta la manera en que se manifestó la coordinación del trabajo en el plantel educativo estudiado.

> *Las actividades las planeamos al inicio del ciclo escolar, en relación a las del proyecto escolar con enfoque estratégico ya que esas se realizan a nivel plantel educativo en general, las actividades del aula cada educadora se encarga de planear y llevar a cabo,, el directivo es quien revisa y supervisa que se llevan a cabo dichas actividades, todos tenemos una copia de las actividades del proyecto de este modo tenemos calendarizadas a las actividades a realizar y las responsables de acuerdo a la dimensión, nos coordinamos a través de la comunicación y cuando el directivo no se encuentra, como educadora paso a ser la coordinadora del plantel o la maestra de cano, me encargo de las actividades de tipo administrativo como informe de inscripciones, análisis de actividades realizadas entre otras actividades (Entrevista-Coordinador. Ítem 7).*

Al ser comprometidos con el trabajo, los actores de la institución educativa estudiada tienen la habilidad de *tomar acuerdos* y realizándolos con *ética profesional*, siendo categorías de éste código. Manifiestan conocimientos, habilidades y actitudes que incitan a la mejora continua y lo hacen de manera colaborativa e individual. Así mismo, se manifestó ésta última categoría tanto en los eventos observados como en los documentos analizados.

Después de hacer mención de las categorías que surgieron del código se presenta de una forma sintetizada para mejor comprensión (Ver Tabla 7).

Tabla 7
Concentrado de categorías del código Compromiso

Compromiso
Actualización y capacitación
Concientizar colaborar
Ejecución de la planeación
Coordinarse
Tomar acuerdos
Responsabilidades según dimensiones
Ética profesional
Planeación de actividades

A modo de cierre se pude decir que al llevar a cabo la investigación se trianguló la información obtenida de los datos arrojados de los diferentes instrumentos utilizados. De esta manera los códigos encontrados tanto en entrevistas, documentos, así como eventos, concluyeron que la integración, la toma de decisiones, el trabajo en equipo, el respeto, la comunicación, la motivación y el compromiso son los métodos a través de los cuales los actores del plantel educativo ponen de manifiesto para trabajar con un liderazgo distribuido en su institución.

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Introducción al capítulo.

En el presente capítulo se hace referencia a la pregunta de investigación y se da respuesta a la misma a través de los datos que se arrojaron de las entrevistas, eventos observados y de los documentos analizados. Asimismo se mencionan los objetivos de investigación y los resultados que de ellos surgieron.

Además se presenta la validez interna es decir los resultados que surgieron de la triangulación de los datos en cuanto a los instrumentos utilizados. Se presentan ~~las~~ recomendaciones para futuras investigaciones y ~~las~~ variantes que se pueden poner en práctica para mejorar el liderazgo distribuido en los planteles educativos, así como las limitaciones que surgieron en el estudio.

Finalmente, se presentan los hallazgos de mayor relevancia de la investigación, es decir lo que se encontró en la institución educativa estudiada, así como las conclusiones que se obtuvieron de dicha investigación es decir lo que se lo que se obtuvo y sus implicaciones en la mejora de las prácticas educativas.

5.2. Respuesta a pregunta de investigación

Se logró responder a la pregunta de investigación ¿Qué procedimientos, métodos o estrategias se siguen al llevar a cabo el liderazgo distribuido en el jardín de niños Bernarda Aguilar Santos?, los códigos encontrados fueron integración, trabajo en equipo, toma de decisiones, motivación, compromiso, comunicación, y respeto.

De cada código que surgió se desglosaron categorías interrelacionadas con todos los códigos entre sí, de las cuales predominaron;

Integración surgió entre padres de familia, alumnos, docentes y directivos, juntas con todo el equipo docente, diariamente, la comunidad percibe el desempeño de los docentes, acuerdos en tiempo y forma, interacciones, logro de los objetivos, trabajo colaborativo, atención a las necesidades de la institución, conmemoraciones cívicas y gestión escolar.

Toma de decisiones, se desglosó colaboración del personal de la institución en juntas, análisis del artículo 3°constitucional, acuerdos y compromisos en conjunto, directivo como guía, convivencia, diversidad de ideas y estrategias , organización de actividades por dimensiones y distribución de las mismas.

Trabajo en equipo, surgieron las categorías distribución de actividades, mente abierta, calendarización de actividades, exposición de información y planeación de acciones, equidad, análisis y jerarquización de actividades para contribuir a la misión y visión, así como el liderazgo distribuido.

Respeto, del cual surgieron las categorías ambiente de trabajo agradable, confianza, amistad, tacto pedagógico es decir la manera sutil y con ética profesional de desempeñarse como profesionistas por parte de los participantes durante la investigación, disposición de escuchar así como coordinación en las actividades.

Comunicación, con la cual se manifestaron las categorías como confianza y apoyo mutuo, mejorar calidad educativa, ambiente de trabajo de excelencia, convivencia, participación activa de todo el personal, organización y distribución de las actividades correspondientes en tiempo y forma así como lluvia de ideas.

Motivación, en la que los docentes así como el directivo manifestaron las siguientes categorías; obtener premio mérito escolar, realizar juntas técnico-pedagógicas para padres de familia, mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo, trabajo eficaz y eficiente, adquirir nuevos conocimientos, distinción ante la comunidad, desarrollo integral de las competencias de los alumnos así como atender la demanda educativa.

Compromiso, del cual surgieron las categorías: actualización y capacitación, concientizar colaborar, ejecución de la planeación, coordinación, acuerdos, responsabilidades según dimensiones, ética profesional.

Por lo tanto el liderazgo distribuido se lleva a cabo en el Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos" a través de la integración, toma de decisiones, trabajo en equipo, respeto, compromiso, comunicación así como motivación pues estos fueron los códigos que arrojaron los datos.

Para responder a la pregunta se plantearon los objetivos de investigación los cuales se llevaron a cabo y se presentan a continuación.

5.3. Objetivos de aprendizaje.

Se plantearon objetivos de manera general y específica, los cuales se llevaron a cabo durante la investigación.

- Conocer la visión que poseen el directivo y los docentes del centro de trabajo respecto al mismo. Se logró conocer la misión, visión del plantel educativo, la planeación para contribuir con el perfil de la institución así como el cumplimiento de dichas expectativas, en que los participantes lograron colaborar

y trabajar de manera distribuida para la elaboración de los mismos y la puesta en práctica de ellos.

- Identificar el procedimiento que llevan a cabo los miembros del centro de trabajo para coordinarse y poner en práctica el liderazgo distribuido. El investigador encontró que los docentes, el directivo y el coordinador, mantienen una relación de trabajo efectiva e incluso de amistad, en la que se comunican constantemente, planean en conjunto , exponen dudas y toman decisiones según el efecto positivo que ejerzan en el plantel, además de trabajar en equipo de forma responables siempre.

- Analizar las características del directivo del plantel educativo, que favorecen el liderazgo distribuido, al recolectar datos y hacer los registros. Se encontró que el directivo mostró una actitud, positiva, de mente abierta, emprendedor, motivador con sus colegas, así como innovador para adoptar los cambios que puedan surgir en el trabajo diario en el plantel educativo.

- Analizar las características del personal docente que labora en el plantel educativo, que contribuyen hacia un liderazgo distribuido, al recolectar datos y hacer los registros. Los docentes manifestaron disposición de escuchar, compañerismo, apoyo mutuo, respeto, así como diversidad de expresión de ideas para llevar a cabo el trabajo diario en la institución educativa, así como manifestación de dudas e inquietudes.

Así pues se analizó que las actitudes de los participantes favorecieron al distribución del liderazgo dado que los datos así lo arrojaron en los resultados, manifestando ser innovadores, proactivos, creativos, constantes, con iniciativa y

competentes para ofrecer un mejor servicio a la comunidad educativa. De los datos arrojados surgieron diversos, enseguida se presentan los de mayor relevancia.

5.4. Resumen de los hallazgos principales de la investigación

Al llevar a cabo las visitas al plantel educativo se estableció un clima de confianza, respeto, con el que se logró obtener de los participantes su mejor disposición para ser observados y entrevistados. El investigador dio pie al intercambio de opiniones previo a las entrevistas con la finalidad de aclarar dudas e inquietudes de sus participantes.

Durante las entrevistas se encontró que los docentes poseen conocimientos sobre la elaboración de la misión, visión y la planeación de la institución educativa tal como lo manifestó el directivo y el coordinador. De esta manera se encontró que el personal docente y directivo mantienen una comunicación efectiva, se relacionan entre sí para trabajar, expresan sus dudas y comparten opiniones ya que poseen una mete abierta a las ideas nuevas y a mejorar su calidad de educación así como crecer como profesionistas.

En los observados se mostró cómo el directivo dio pie a que su personal se expresará y cuestionará en caso de dudas así como enriquecer del tema tratado para elegir la mejor opción que propicie acciones positivas a nivel jardín de niños, pues esta es la manera en que toman las decisiones.

Al revisar los documentos se verificó que se involucran activamente tanto directivo, docentes, coordinador así como los padres de familia y alumnos para contribuir a llevar a cabo la misión, visión, así como la planeación de la institución educativa. Tanto en la realización de los documentos como en la puesta en práctica se

constató que el directivo y los docentes colaboraron entre sí para la realización de los mismos.

A su vez se encontró que surge una organización de manera distribuida en la previsión de la planeación pues cada docente así como el directivo poseen un área responsable para poner en práctica actividades que de manera colaborativa planearon.

También se encontró que poseen valores que contribuyen a relaciones laborales efectivas e incluso de amistad lo que favorece notablemente en la puesta en práctica del trabajo diario, pues surge respeto entre ellos lo que beneficia en la realización de las actividades planeadas contribuyendo así a los objetivos y las metas establecidas.

Finalmente surge entre los docentes y el directivo una motivación en relación al trabajo que realiza diariamente, en el que se plantean una misión y visión en común, sobre las cuales realizan sus trabajo con la objeto de cumplirlas y mejorar la práctica y atender la demanda educativa, así como atraer más demanda cuando así se requiera.

5.5. Validez interna

Durante la investigación se observaron eventos, se analizaron eventos y se entrevistaron diversos participantes como el directivo, los docentes y el coordinador. Con ello se obtuvieron herramientas diversas para analizar los resultados obtenidos. Y se logró reconocer que al hacer la triangulación de los documentos se hizo notar que en este plantel educativo el liderazgo se distribuye y utilizan estrategias diversas para el logro del mismo, dado que se encontraron semejanzas en las respuestas recabadas en los diferentes instrumentos de recolección de datos.

5.6. Recomendaciones para futuras investigaciones

Al hacer una investigación a futuro sería importante estudiar cuántos cursos de actualización para el personal que labora en las instituciones educativas son obligatorios, cuántos son opcionales o bien cuantos docentes realmente se actualizan para contribuir al liderazgo distribuido en el plantel donde laboran.

Del mismo modo sería importante investigar acerca de los métodos que se ponen en práctica para mejorar la calidad educativa, puesto que al manifestarse el liderazgo deben emplear estrategias para mejorar la educación.

A si mismo se pueden estudiar las causas en relación a los docentes que se encuentran en las aulas y no ascienden a directivos a pesar de que poseen iniciativa en su labor tanto de docentes como de innovadores.

Otro aspecto a tomar en cuenta es el perfil del directivo para que funja como tal de manera eficiente y eficaz, es decir, detectar las herramientas que debe de manejar para realizar su labor correctamente. Resulta de gran relevancia analizar las estrategias que se emplean para atender la demanda educativa en la institución donde se distribuye el liderazgo.

En una institución donde ya se difunde el liderazgo distribuido también es conveniente analizar cómo influye en el trabajo si el directivo se cambia de plantel al transcurrir los meses, detectar si el liderazgo sigue siendo distribuido o se convierte en autoritario por parte del nuevo directivo.

Un aspecto de gran relevancia en la actualidad que sería propicio estudiar es, qué función ejercen las tecnologías de la información y la comunicación en el distribución del liderazgo en la institución educativa, pues en otras instituciones los docentes no dominan

la tecnología y a pesar de ello el trabajo es puesto en práctica pero muchas ocasiones lo hacen personas ajenas al plantel, pues para muchos no importan los medios sino el fin.

5.7. Limitaciones del estudio

El estudio se limitó a llevarse a cabo en una intuición educativa, y a entrevistar al personal que labora en el plantel educativo, con la finalidad de obtener datos realmente verdaderos y factibles por cuestiones de tiempo y del propio investigador ya que solo el realizó la investigación además de ser observador de algunos eventos únicamente y no el trabajo diario en la institución, y analizar dos documentos del plantel.

Otra de las limitantes es que no se estudió a los alumnos ya que no se les entrevistó pues son de edad preescolar y no otorgarían tantas respuestas como así se hubiera requerido, las preguntas tendrán que ser modificadas y no se podría hacer la triangulación de los datos. Del mismo como limitación es que no se contempla entrevistar a los alumnos dado que sería difícil que expresaran cómo se distribuye el liderazgo en el plantel educativo.

Otra limitación fue que solo se estudió al personal del plantel del turno vespertino ya que por cuestiones laborarles no sería posible estudiar al personal del turno matutino. Además aunque sea del mismo plantel son distintos los roles de los actores y se entraría en conflicto dado que no trabajan en el mismo horario y por lo tanto es diferente la planeación, la misión así como la visión, aunque podría ser una variante y así analizar las semejanzas y diferencias en investigaciones futuras.

Enseguida se presentan las conclusiones obtenidas en base al análisis de los resultados arrojados de los datos recabados.

5.8. Conclusiones

Durante la investigación resultaron diversas ideas y opiniones en base a las entrevistas realizadas así como los eventos y los documentos presenciados y analizados, se lograron conocer las diversas estrategias que se utilizan en el plantel educativo estudiado, como la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la motivación, la responsabilidad, la integración, puesto que estos fueron los códigos encontrados en los instrumentos.

El directivo puso en juego sus habilidades como líder dado que dio pie al intercambio de opiniones entre sus docentes, tomo en cuenta sus ideas, actitudes, ejemplificó en casos cuando su personal no comprendió la mecánica de las actividades y de este modo se logró llegar al cumplimiento del trabajo de una forma distribuida, pues trabajaron en conjunto directivo y personal docente. Tal como lo indica la teoría de Macbeath (2009) dado que si el directivo trabaja con las personas contribuye a la distribución del liderazgo, a su vez menciona que dicho liderazgo se concentra en las competencias de todas las personas que trabajan de manera colectiva. Asimismo manifiesta la importancia que ejerce el directivo en predicar con el ejemplo.

Al poner en práctica esta investigación se favoreció a la institución pues se proporcionaron datos relevantes para mejorar la práctica educativa, pues al conocer los métodos que se empelan en el plantel estudiado resulta interesante verificar cuáles faltan por poner en práctica para seguir contribuyendo en fortalecer la calidad educativa así como el liderazgo distribuido.

Algunos métodos que podrían emplearse y que no se encontraron durante la investigación son:

Superación profesional equivalente entre los docentes y directivo de la institución así como grado de estudios académicos y puesta en práctica de ellos para mejorar la distribución del liderazgo en el ámbito escolar, administrativo, social así como las tecnologías, enfatizando en éste último aspecto pues es un reto que deben de plantearse el personal de la educación para atender las necesidades de sus alumnos así como sus interese es innovar en la forma de enseñar y educarlos, con nuevas ideas, materiales visuales, auditivos, a través de videos, materiales concretos, entre otros.

Concluyendo así con la pregunta de investigación *¿Qué procedimientos, método o estrategias se siguen al llevar a cabo el liderazgo distribuido en el jardín de niños Bernarda Aguilar Santos?.* De esta manera se encontró concordancia entre las respuestas obtenidas de los docentes, el coordinador, el directivo así como de los registros realizados en el campo por parte del investigador.

Se puede concluir que el liderazgo distribuido está interrelacionado con una multitud de líderes y no de un solo líder así como de un conjunto de actitudes positivas y proactivas para la mejora de la institución así como de los profesionistas de forma individual y una influencia positiva en los alumnos que conlleve un desarrollo integral en todas sus competencias, comprobando así la teoría de Macbeath (2009), sobre el liderazgo distribuido pues se concentra entre todo un equipo de manera colectiva.

Referencias Bibliográficas

Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. [http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1710/171014431006.pdf] *Psicoperspectivas, Vol.9,* N° (1). P.111-123.

Bahamondes, C.I. (2009). *Saberes conceptuales de las educadoras de párvulos respecto a los aportes de las neurociencias en los primeros tres años de vida.* Universidad Catálica de Temuco, p 71.Chile. Recuperado el 19 de septiembre del 2010: [http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/Doc?id=10311766&ppg=79]

Barahona, M.M.D.A.(2004) *Diagnóstico sobre habilidades de liderazgo y propuesta para el análisis y reflexión de los directores de las* e*scuelas primarias para mejorar su rendimiento.* Tesis de maestría no publicada. Instituto tecnológico y de estudios superiores de monterrey, Universidad virtual.

Barrio, J.L. (2009). Hacia una Educación Inclusiva para todos. *Revista Complutense de Educación. Vol. 20,* (N°1), P13-19.

Barry, D. (1991) Managing the Bossless Team: Lessons in Distributed Leadership. *Organizational Dynamics. Vol. 21,* (N°1), P. 31-47.

Benítez G.M.(2009). *El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional.* Tesis de maestría no publicada. Instituto tecnológico y de estudios superiores de monterrey, Universidad virtual

Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. A. (2003). *Distributed Leadership: a review of literature. Nottingham: NCSL National College for School Leadership, The Open University and University of Gloucestershire.* Recuperado de

http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17151&filename=distributed-leadership-full-report.pdf

Bolívar-Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. [http://magisinvestigacioneducacion.javeriana.edu.co/numero-cinco/pdfs/Magis-V3-N5-Art3.pdf] *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación, Vol. 3*, (N° 5),P. 79-106.

Boyett, J. H., y Boyett, J. T. (1999). *Hablan los gurús: las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trad.) Bogotá: Norma.

Cayulef O.C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. [http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2515086]. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 5*, (Nº.5) P.144-148

Chamorro, D.J. y Fernández M.J. (2008). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a.* Disertación doctoral no publicada. Universidad Complutense de Madrid, España.

Climent, J.B.(2010). Reflexiones sobre la Educación Basada en Competencias/Reflections on Competence-Based Education. [http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=7&did=1978986281&SrchMode=2&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284838077&clientId=23693] *Revista Complutense de Educación. Vol. 21*, (N° 1) P. 91, 16

Creech A. y Hallam S. (2009). Interaction in instrumental learning: the influence of interpersonal dynamics on parents, [http://0-ijm.sagepub.com.millenium.itesm.mx/content/27/2/94.full.pdf+html] *International Journal of Music Education, V*ol. 27,(N° 2), P. 94-106.

Diccionario de la lengua española (2001). *Real academia española.*22ed. Recuperado el 19 de septiembre del 2010: http://buscon.rae.es/draeI/

Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1992). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. Distrito Federal, México: Trillas.

Galiano, J.M. (2009). Algunas reflexiones acerca de liderazgo. El Cid Editor | apuntes. p 5., Buenos Aires, Argentina. Encontrado el 19 de septiembre del 2010:http://site.ebrary.com/lib/uvirtualeducacionsp/Doc?id=10316767&ppg=5

González M.Y.G. (2005). *Liderazgo Directivo en Tres Escuelas Primarias Estatales de la Zona Escolar 84 de Cd. Cerralvo, N.L. Un Estudio de Caso.* Tesis de maestría no publicada. Instituto tecnológico y de estudios superiores de monterrey, Universidad virtual.

Gonzalez, G.M.T. (2008) Diversidad e Inclusión Educativa: Algunas Reflexiones sobre el Liderazgo en el Centro Escolar [http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2556512]. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol.6,* N°(2) P. 82-99

Gronn, P. (2003). Leadership: who needs it? School Leadership & Management. Vol. 23, No. 3 (p. 267-290)

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª. Ed.). México: McGraw Hill.

Hiebaum, K.(2009). *¿Cuál es el origen de un líder?.* Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Leithwood, K. (1994). *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.* Revista de Educación, 304.

Leithwood, K.y Riehl (2004). *El liderazgo con éxito. El liderazgo educacional transformador en un mundo de políticas transaccionales.* ICE Deusto, Actas del IV Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos, 233-245.

Hiebaum, K.(2009). *¿Cuál es el origen de un líder?.* Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Leon R., Eccio (2009). *El liderazgo un paradigma.* Buenos Aires, Argentina: El Cid Editor | apuntes.

Longo, F. (2008) Liderazgo Distribuido: un elemento crítico para promover la innovación. *Capital Humano*. (26) 84-91.

Lopez Yánez, J. & Lavie Martinez,J.M. (2010) Liderazgo para sostener procesos de innovación en la escuela. Profesorado. (14)1. 71-92.

Lorenzo D.M. (2004). La función de liderazgo de la dirección escolar; una competencia transversal. *Enseñanza*, 22, P. 193-211.

MacBeath, J., Oduro, G. & Waterhouse, J. (2009) *Distributed leadership in action*. UK. National College of School Leadership http://www.nationalcollege.org.uk/docinfo?id=17152&filename=distributed-leadership-in-action-full-report.pdf

Manes, J.M. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional.* Buenos Aires: Garnica.

Manes, JM. (2005) Liderazgo directivo; un requisito inequívoco en (2ª ed.) *Gestión estratégica para instituciones educativas; guía para planificar estrategias de gerencimiento institucional* (57-62 pp.) Buenos Aires, Granica

Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid: Mc Graw Hill.

Merino, J.V. (2009) La escuela centrada en la comunidad. Un modelo de escuela inclusiva para el siglo XXI, [http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?did=1937745671&sid=5&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD], *Revista Complutense de Educación, Vol. 20,* (N°1) P. 33, 20.

Mulford W. (2006). Liderazgo para la mejora de la calidad en secundaria: algunos desarrollos internacionales**.** *[http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304517] Profesorado: Revista de curriculum y formación del profesorado. Vol. 10,*(Nº 1) P.1-22

Murillo J.F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido [http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2_htm.htm]. *Revista iberoamericana sobre calidad, eficacia, y cambio en educación. REICE, Vol 4.* (N°4e)

Pareja Fernández de la Reguera, J. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas [http://0-

redalyc.uaemex.mx.millenium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=83411512010&iCveNum=11512]. *Educación y Educadores, Vol.12, (*N°1), P.137-152.

Pedraja L. y Rodríguez M. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones [http://www.scielo.cl/pdf/rfacing/v12n2/art09.pdf.]. *Revista facultad de ingeniería, U.T.A. vol. 12 nº2*, P. *63-7.*

Pedraja R.L., Rodríguez P.E., Delgado A.M. y Rodríguez P.J. (2006).Liderazgo transformacional y transaccional: un estudio de su influencia en las pequeñas empresas [http://www.scielo.cl/pdf/ingeniare/v14n2/art10.pdf]. *Revista Chilena de Ingeniería, Vol. 14, (Nº 2),*P. 159-166.

Proyecto Escolar con Enfoque Estratégico-PECEE 2010-2011, Jardín de Niños "Profa.Bernarda Aguilar Santos TV."

Rodríguez Akle, Á., y González Monroy, L. (2009). El fracaso escolar en el contexto de la región caribe colombiana. Una mirada desde el liderazgo formativo [*http://0-redalyc.uaemex.mx.millenium.itesm.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80012433007&iCveNum=12433*]. *Revista Iberoamericana de Educación, Vol. (N°),* P.. 107-122

Ruiz, C. E. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas* . México, Trillas.

Ruiz, C. La Educación en la sociedad postmoderna: Desafíos y oportunidades/Education in postmodern society: Challenges and opportunities **[**http://0-proquest.umi.com.millenium.itesm.mx/pqdweb?index=6&did=1978986321&SrchMode=2&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1284828559&clientId=23693]. *Revista Complutense de Educación.Vol. 21,* (N°1), P. 173, 16.

Salazar M.A. (2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *[http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf*] *UNIrevista Vol. 1*, (N° 3) P.1-12

SE, (2004). Programa de educación preescolar. México, DF.

Singh M., Wilson S., Woodrow Ch., Salazar J.(2010, mayo). *Futuro Infantil Hoy*. El poder del liderazgo distribuido: Mejoramiento del aprendizaje de niños y niñas mediante la disertación y las comunidades de práctica. Recuperado (el 31 de mayo del 2011) de http://www.futuroinfantil.net/images/stories/pdf/SinghWilson_WS05_MAY2010.pdf

Spillane, J. & Sherer, J. (2004) A Distributed Perspective on School Leadership: Leadership Practice as Stretched Over People and Place (draft paper for presentation at Annual Meeting of the American Education Association, San Diego)

Spillane, J. P., Halverson, R., and Diamond, J. B. (2001). *"Investigating School Leadership Practice: A Distributed Perspective." Educational Researcher, 30* (3). April 2001 http://www.education.wisc.edu/elpa/people/faculty/halverson.htm

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4ª. Ed.). Madrid: Morata.

Apéndice A
Reconocimiento por Participación al mérito escolar

Nuevo León Unido

PREMIO MÉRITO ESCOLAR 2009-2010

Secretaría de EDUCACIÓN NL

Otorgan la presente

CONSTANCIA

a

Jardín de Niños Profra. Bernarda Aguilar Santos

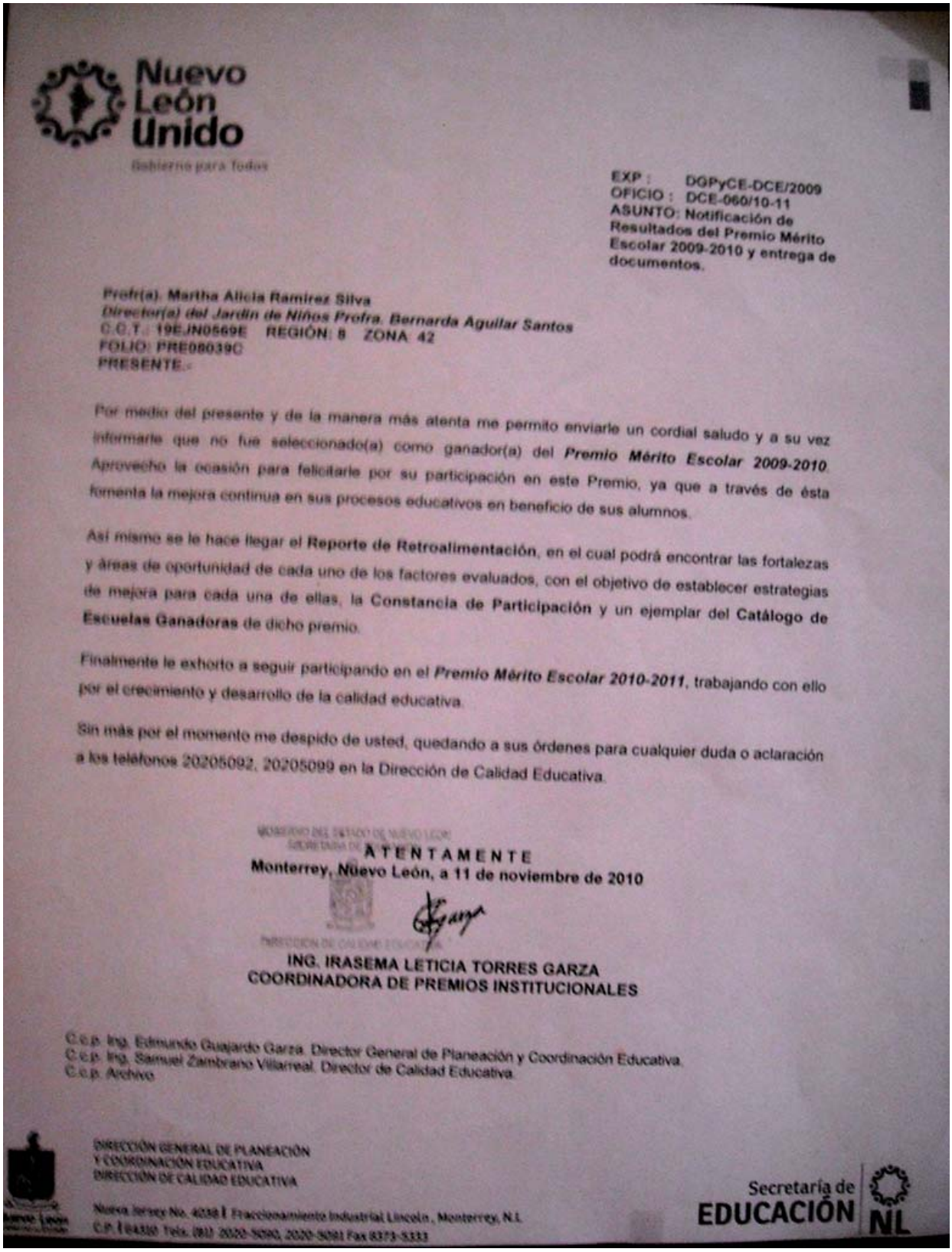
por haber participado en el **Premio Mérito Escolar**
durante el ciclo escolar 2009 - 2010

ING. JOSE ANTONIO GONZALEZ TREVIÑO

Monterrey, NL, octubre de 2010

Continúa…

Retroalimentación del mérito escolar



Nuevo León Unido
Gobierno para todos

EXP : DGPyCE-DCE/2009
OFICIO : DCE-060/10-11
ASUNTO: Notificación de Resultados del Premio Mérito Escolar 2009-2010 y entrega de documentos.

Profr(a). Martha Alicia Ramirez Silva
Director(a) del Jardín de Niños Profra. Bernarda Aguilar Santos
C.C.T.: **19EJN0569E** REGIÓN: **8** ZONA: **42**
FOLIO: **PRE080390**
PRESENTE.-

Por medio del presente y de la manera más atenta me permito enviarle un cordial saludo y a su vez informarle que no fue seleccionado(a) como ganador(a) del ***Premio Mérito Escolar 2009-2010***. Aprovecho la ocasión para felicitarle por su participación en este Premio, ya que a través de ésta fomenta la mejora continua en sus procesos educativos en beneficio de sus alumnos.

Así mismo se le hace llegar el **Reporte de Retroalimentación**, en el cual podrá encontrar las fortalezas y áreas de oportunidad de cada uno de los factores evaluados, con el objetivo de establecer estrategias de mejora para cada una de ellas, la **Constancia de Participación** y un ejemplar del **Catálogo de Escuelas Ganadoras** de dicho premio.

Finalmente le exhorto a seguir participando en el ***Premio Mérito Escolar 2010-2011***, trabajando con ello por el crecimiento y desarrollo de la calidad educativa.

Sin más por el momento me despido de usted, quedando a sus órdenes para cualquier duda o aclaración a los teléfonos 20205092, 20205099 en la Dirección de Calidad Educativa.

ATENTAMENTE
Monterrey, Nuevo León, a 11 de noviembre de 2010

ING. IRASEMA LETICIA TORRES GARZA
COORDINADORA DE PREMIOS INSTITUCIONALES

C.c.p. Ing. Edmundo Guajardo Garza. Director General de Planeación y Coordinación Educativa.
C.c.p. Ing. Samuel Zambrano Villarreal. Director de Calidad Educativa.
C.c.p. Archivo

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
Y COORDINACIÓN EDUCATIVA
DIRECCIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA

Nueva Jersey No. 4038 | Fraccionamiento Industrial Lincoln, Monterrey, N.L.
C.P. 64330 Tels. (81) 2020-5090, 2020-5091 Fax 8373-5333

Secretaría de EDUCACIÓN NL

Apéndice B

Guía de observación

Propósito de la observación:
-Buscar y documentar evidencia de la distribución del liderazgo. ¿Quién toma un rol de líder, cuando, y por qué? ¿Cómo se coordina la gente durante la interacción?
-Triangular con la información de la entrevista, los grupos de enfoque y los documentos. ¿Sucede lo que han reportado en forma oral y escrita?

	Notas de campo
• Evento/junta/interacción que observas	
• Tipo y número de participantes • Tema de discusión/asunto tratado	
• Quiénes participan y en qué manera	
• Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)	
• Interacción y coordinación entre miembros del grupo	
• Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿Se acepto el liderazgo de estas personas? ¿Fueron las personas indicadas para el asunto?	

Apéndice C

Entrevista al directivo

Fecha:_____

Guión de entrevista al directivo. Audio grabar la conversación.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?
2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y siguiendo la planeación todos?
3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?
4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
8. ¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?
9. ¿Qué rol juega usted como líder?
10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Apéndice D

Entrevista docentes y coordinador

Fecha:_____

Guión de entrevista al directivo. Audio grabar la conversación.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?
2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y siguiendo la planeación todos?
3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?
4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
8. ¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?
9. ¿Qué rol juega usted como líder?
10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

Apéndice E
Tópicos de análisis para documentos recabados

Propósito:

-Buscar y documentar evidencia del liderazgo en documentos que representan la toma de decisiones y la implementación de programas en la escuela.

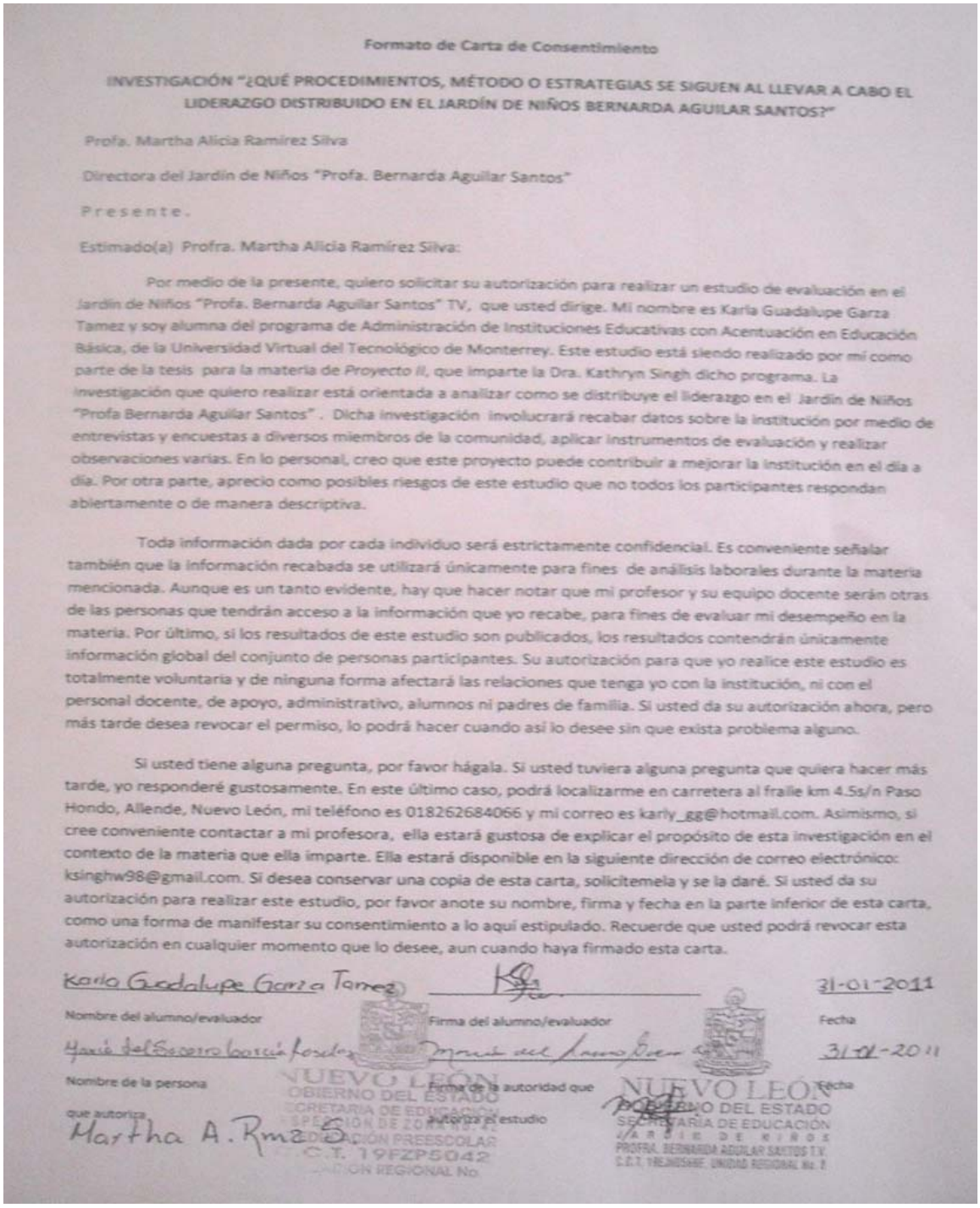
-Triangular información con entrevista, grupos de enfoque y observación.

-Recabar la siguiente información de cada documento.

	Observaciones
-tipo de documento	
-fecha	
-quienes crearon el documento	
-asuntos tratados	
-tipos de decisiones	
-quienes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas	
-lenguaje que implica “nosotros” versus “yo” en cuanto a la toma de decisiones	

Apéndice F

Formato carta de consentimiento



Formato de Carta de Consentimiento

INVESTIGACIÓN "¿QUÉ PROCEDIMIENTOS, MÉTODO O ESTRATEGIAS SE SIGUEN AL LLEVAR A CABO EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO EN EL JARDÍN DE NIÑOS BERNARDA AGUILAR SANTOS?"

Profa. Martha Alicia Ramírez Silva

Directora del Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos"

Presente.

Estimado(a) Profra. Martha Alicia Ramírez Silva:

Por medio de la presente, quiero solicitar su autorización para realizar un estudio de evaluación en el Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos" TV, que usted dirige. Mi nombre es Karla Guadalupe Garza Tamez y soy alumna del programa de Administración de Instituciones Educativas con Acentuación en Educación Básica, de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado por mí como parte de la tesis para la materia de *Proyecto II*, que imparte la Dra. Kathryn Singh dicho programa. La investigación que quiero realizar está orientada a analizar como se distribuye el liderazgo en el Jardín de Niños "Profa Bernarda Aguilar Santos". Dicha investigación involucrará recabar datos sobre la institución por medio de entrevistas y encuestas a diversos miembros de la comunidad, aplicar instrumentos de evaluación y realizar observaciones varias. En lo personal, creo que este proyecto puede contribuir a mejorar la institución en el día a día. Por otra parte, aprecio como posibles riesgos de este estudio que no todos los participantes respondan abiertamente o de manera descriptiva.

Toda información dada por cada individuo será estrictamente confidencial. Es conveniente señalar también que la información recabada se utilizará únicamente para fines de análisis laborales durante la materia mencionada. Aunque es un tanto evidente, hay que hacer notar que mi profesor y su equipo docente serán otras de las personas que tendrán acceso a la información que yo recabe, para fines de evaluar mi desempeño en la materia. Por último, si los resultados de este estudio son publicados, los resultados contendrán únicamente información global del conjunto de personas participantes. Su autorización para que yo realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tenga yo con la institución, ni con el personal docente, de apoyo, administrativo, alumnos ni padres de familia. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala. Si usted tuviera alguna pregunta que quiera hacer más tarde, yo responderé gustosamente. En este último caso, podrá localizarme en carretera al fraile km 4.5s/n Paso Hondo, Allende, Nuevo León, mi teléfono es 018262684066 y mi correo es karly_gg@hotmail.com. Asimismo, si cree conveniente contactar a mi profesora, ella estará gustosa de explicar el propósito de esta investigación en el contexto de la materia que ella imparte. Ella estará disponible en la siguiente dirección de correo electrónico: ksinghw98@gmail.com. Si desea conservar una copia de esta carta, solicítemela y se la daré. Si usted da su autorización para realizar este estudio, por favor anote su nombre, firma y fecha en la parte inferior de esta carta, como una forma de manifestar su consentimiento a lo aquí estipulado. Recuerde que usted podrá revocar esta autorización en cualquier momento que lo desee, aun cuando haya firmado esta carta.

Karla Guadalupe Garza Tamez		31-01-2011
Nombre del alumno/evaluador	Firma del alumno/evaluador	Fecha
María del Socorro García Rosales		31-01-2011
Nombre de la persona que autoriza	Firma de la autoridad que autoriza el estudio	Fecha
Martha A. Rmz S.		

NUEVO LEÓN GOBIERNO DEL ESTADO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN SUPERVISIÓN DE ZONA NO. EDUCACIÓN PREESCOLAR C.T. 19FZP5042 DELEGACIÓN REGIONAL No.

NUEVO LEÓN GOBIERNO DEL ESTADO SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JARDÍN DE NIÑOS PROFRA. BERNARDA AGUILAR SANTOS T.V. C.C.T. 19EJN0546E UNIDAD REGIONAL No. 2

Apéndice G

Registro de observaciones de eventos

	Notas de campo
• Evento/junta/interacción que observas	Junta de consejo técnico Viernes 18 de febrero del 2011
• Tipo y número de participantes • Tema de discusión/asunto tratado	Participan 6 docentes, e1 directivo, y 2 del personal de apoyo(intendencia). “Las guardias de entrada en la institución educativa”.
• Quiénes participan y en qué manera	Participan todos los docentes, directivo y personal de apoyo. El directivo es quien inicia con la inquietud en base a la niña con síndrome de down, manifestándoles a los docentes la importancia de mantenerse atentos a la conducta de la pequeña, incitándolos a proponer estrategias para atender esta necesidad. Los docentes por su parte manifiestas ventajas y desventajas al aplicar diversas estrategias que pueden repercutir en la conducta de la alumna ya sea en este proceso o después de ello.Entre todos analizan la diversidad de opiniones y concluyen en que como equipo de docentes se harán responsables de vigilar el desempleo de la niña dentro de plantel educativo en el horario de entrada y en el descanso, pero que en los primeros días a la tutora encargada se hará responsable de traerla consigo unos días mientras se adapta. La tutora manifiesta la importancia de que la niña se independice rápidamente, para que no le vaya a repercutir en los próximos ciclos escolares. El personal de apoyo, muestra sus ideas del mismo modo y expone que apoyan incondicionalmente en las guardias de entrada cuando a la tutora le corresponda estar en la puerta.
• Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)	El directivo manifiesta a los docentes la importancia de estar al pendientes en las guardias en este caso de la hora de entrada a clases, debido a que hay una alumna nueva en el primer grado con síndrome de down, todos los docentes manifiestan liderazgo al exponer sus ideas en relación a las estrategias a aplicar para estar atentos a la conducta de la pequeña para evitar que sucedan accidentes, se quiera salir del plantel o pelee con sus compañeros, todos se muestran muy interesados pues al tener un nuevo alumno y sobre todo con necesidad educativa especial se ven en la necesidad de apoyarse más que nunca y trabajar de forma distribuida para que todos logren realizar sus actividades de forma óptima y que sus alumnos desarrollen las competencias que hayan contemplado.
• Interacción y coordinación entre miembros del grupo	Entre todos los que laboran en el plantel educativo, muestran ideas, hacen sugerencias y toman acuerdos que contribuyan a favorecer el trabajo dentro y fuera de la institución, así como el desempeño de ellos mismos y de los alumnos.
• Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿Se acepto el liderazgo de estas personas? ¿Fueron las personas indicadas para el asunto?	Resultó muy interesante el observación que se realizó pues fue un tema nuevo para todo el personal así como para mi, pues el caso de una niña especial se puso a discusión y se analizó que el liderazgo distribuido conlleva a acciones positivas que son de gran apoyo y relevancia. Todos participaron activamente en el tema de discusión en el que analizaron de forma colaborativa cada aspecto positivo o negativo al comportarse de una manera ante la situación mencionada. Debido a que todos participaron puedo decir que fueron los indicados pues dicha inquietud no solo fue de preocupación para el directivo sino para las educadoras también ya que así lo manifestaron cuando inició el tema.

	Notas de campo
• Evento/junta/interacción que observas	Junta de consejo técnico Viernes 18 de febrero del 2011
• Tipo y número de participantes • Tema de discusión/asunto tratado	Participan 6 docentes, e1 directivo, y 2 del personal de apoyo(intendencia). “Preparación de la asamblea del mes de febrero”.
• Quiénes participan y en qué manera	Participan todos los docentes, directivo y personal de apoyo.
• Quién invita el liderazgo (se origina con los participantes sin invitación o alguien les invita a participar activamente)	El directivo inicia cuestionado acerca de lo que se tiene contemplado para la asamblea correspondiente del mes de febrero, y la docente encargada expone sus ideas a todo el personal, el resto escucha atentamente y uno a un van sugiriendo actividades para complementar o bien actividades para suprimir a otras.
• Interacción y coordinación entre miembros del grupo	Después de analizar las ideas de todo el personal, el directivo cuestiona acerca de lo que han de realizar para concluir la actividad, contemplando que estén al alcance los recursos, materiales, el tiempo así como el espacio. Después de registrar las actividades a presentar en la asamblea las docentes esperan su turno para tomar una opción que fue sorteada con la finalidad de que el trabajo fuese equitativo. De esta manera cada docente tuvo asignada su coro del día de la bandera así como la canción de su preferencia en relación al día del amor y la amistad pues en base a estas fechas se realizará el evento.
• Tu percepción de la efectividad de la interacción (¿Se acepto el liderazgo de estas personas? ¿Fueron las personas indicadas para el asunto?	Resulto muy enriquecedor interactuar entre si todo el personal acerca de lo que se ha de realizar en el plantel pues cada actor se pudo jactar de ideas innovadoras y diversas para aplicar el día de la asamblea, de este modo analizaron las mejores y por mayoría de votos tomaron una decisión. Las personas que estuvieron en la reunión fueron las indicadas dado que son las principales interesadas pues tienen que presentar su trabajo tanto a los padres de familia, el directivo y la comunidad en general, con resultados favorables, claro está que con áreas de oportunidad pero también con fortalezas.

Apéndice H

Registro de análisis de documentos

	Observaciones
-tipo de documento	Misión y Visión del Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos" TV.
-fecha	Septiembre del 2010 2 de febrero de 2011 cuando se recabo la información.
-quienes crearon el documento	Se elaboró en conjunto entre docentes y directivo al inicio del ciclo escolar, después de analizar las necesidades de los alumnos e intereses así como las competencias que deben de desarrollar.
-asuntos tratados	Se analizaron temas como el artículo 3 constitucional, el programa de educación preescolar 2004 (basado en competencias), así como el proyecto escolar con enfoque estratégico para la elaboración de dicha misión. Así mismo se analizó la importancia del desempeño del docente para el logro de la misión y la visión así como de todos los actores en general que laboran en el plantel educativo, manifestando del mismo modo la importancia de la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.
-tipos de decisiones	Se escucharon opiniones de todos tanto docentes como del directivo y se analizaron cuáles fueron las más completas así como las de mayor impacto en los alumnos, padres de familia y personal del plantel.
-quienes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas	Para establecer la misión y la visión se escucharon las ideas de todos los docentes y el directivo, todos contribuyeron a la formación y estructuración de la misma contemplando los documentos mencionados en los asuntos que se trataron. Todos mostraron liderazgo y lo hicieron de manera distribuida ya que manifestaron interés e innovación en la estructuración de la misión y la visión
-lenguaje que implica "nosotros" versus "yo" en cuanto a la toma de decisiones	En la elaboración de la misión y la visión se contemplaron los documentos descritos con anterioridad así mismo se involucra a todos los actores del plantel educativo manifestando que se trabaje de manera colaborativa, equitativa y distribuida entre todos. Del mismo modo contempla acciones a realizar por parte de los docentes, directivo, alumnos y padres de familia para mejorar la calidad educativa así como contribuir al desarrollo integral de los alumnos.

	Observaciones
-tipo de documento	Planeación del Jardín de Niños “Profa. Bernarda Aguilar Santos” TV. Plan anual de trabajo PAT Proyecto escolar con enfoque estratégico PECEE
-fecha	Septiembre del 2010 2 de febrero de 2011 cuando se recabo la información.
-quienes crearon el documento	Se elaboró en conjunto entre docentes y directivo al inicio del ciclo escolar, después de analizar las necesidades de los alumnos e intereses así como las competencias que deben de desarrollar en la educación preescolar,
-asuntos tratados	En el Pat: Se abordaron aspectos como, los objetivos, estrategias, metas a corto plazo y a largo plazo, el estándar, el indicador para evaluar la dimensión así como las actividades programadas, y las responsables, los recursos, y los costos. Del mismo modo se colocaron las fechas para llevar a cabo dichas actividades. En el PECEE: se analizaron las fortalezas y áreas de oportunidad en relación a las tres dimensiones: organizativa administrativa, pedagógica curricular y participación social y comunitaria. También se registraron la misión, la visión así como los valores institucionales.
-tipos de decisiones	Se escucharon opiniones de todos los docentes y entre todos elaboraron el proyecto escolar con enfoque estratégico y realizaron una evaluación del plan anual de trabajo, analizando así mismo el libro de proyecto escolar.
-quienes tomaron las decisiones o contribuyeron a ellas	Todos participaron y se distribuyeron las actividades por equipo de acuerdo a las dimensiones mencionadas. Al finalizar la planeación de dichos proyectos dieron lectura a las actividades planeadas así como los recursos entre otros aspectos que se contemplaron y todos dieron su visto bueno, proponiendo quitar o agregar más actividades.
-lenguaje que implica “nosotros” versus “yo” en cuanto a la toma de decisiones	La elaboración de la planeación de las actividades didácticas a nivel aula así como plantel educativo, contempla a todos los actores que rodean la institución además de informar en tipo y forma las actividades a realizar debido a la calendarización establecida. Todas las actividades planeadas son con la finalidad de mejorar el desarrollo integral de los alumnos, mejorar la calidad educativa, el desempeño profesional y docente así como la interacción entre padres de familia, alumnos y docentes así como directivo.

Apéndice I

Registro de transcripciones de entrevistas

ENTREVISTA CON DIRECTIVO

Donde E= es el evaluador /investigador y donde D=es el directivo entrevistado.

Buenas tardes maestra Martha Ramírez mi nombre es Karla Garza voy a iniciar con el proyecto del liderazgo distribuido aquí en la institución, estamos aquí reunidos en el jardín de niños Bernarda Aguilar santos del turno vespertino, el 6 de febrero del 2011

Primero en la selección de esta escuela voy a hacer dos preguntas en relación al liderazgo

E. ¿Como se distribuyen las responsabilidades académicas dentro de la institución?

D- buenas tarde maestra Karla bienvenida, le agradezco que haya elegido el jardín y esperemos que este proyecto nos sirva para mejorar en la calidad educativa

de acuerdo al proyecto escolar hay una lista de actividades de acuerdo a las dimensiones, en las que cada una de las maestras, se hace cargo de una dimensión, en forma individual y en forma de equipo, ellas deciden o decidimos entre todas que actividades vamos a poner en cada dimensión, como se van a realizar, y después se elige a la responsable de cada dimensión, que serán las a encargadas de llevar a cabo la planeación y la ejecución de las actividades donde vamos a participar todas, de la misma forma las actividades extraescolares esa si son en forma de rifa, cada una le va tocando la escolta, el himno, y pues ya que todas tenemos la misma capacidad por eso se hace asi.

E.¿ quienes toman parte en las decisiones y sobre innovaciones de tipo académico?

D. Todo el equipo docente, tomando en cuenta las necesidades de los alumnos, maestros la comunidad en general.

E. Bueno vamos a pasar a otra parte de la entrevista que viene siendo la estructurada

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?

D. Como plantel queremos ser una institución donde se brinde una educación de calidad formando alumnos críticos, analíticos y reflexivos que tengan un desarrollo armónico consigo mismo y con la sociedad, fomentando el amor a la patria, la identidad nacional y el respeto a los seres vivos y el medio ambiente en general. De la misma forma como personal docente y directivo comprometido con la comunidad educativa, estar en constante capacitación y actualización para brindar un mejor servicio y formar individuos creativos con capacidad de analizar y resolver sus problemas, de plantear y lograr sus metas.

Contar con padres de familia responsables, comprometidos con la educación de sus hijos y actividades que se realizan en el Jardín de Niños.

La forma en que se va a llevar a cabo es, donde vamos a tenemos un año en que se va llevar a cabo el proyecto estratégico, el plan de trabajo anual y también el programa de escuelas de calidad Pec

2. E.¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan? ¿Cómo sabe usted que están informados y siguiendo la planeación todos?

D. si, se les ha puesto en los periódicos murales, cual es la visión, se les dice en juntas y las maestras también cuando se reúnen con los padres se las vuelven a repetir, se les han repartido trípticos.

En cuanto el equipo de docentes, mes con mes se revisa la planeación, se realizan consejos técnicos donde se evalúan también las actividades realizadas, también se llevan a cabo las visitas a grupo.

3. E. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (si hay necesidad de clarificar - comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

Si

E. Es decir la comunidad, el personal que está dentro de la institución y fuera de ella.

D. Si los maestros aquí cumplen verdad con su trabajo, ponen en práctica lo que dice el programa, las actividades planeadas, los padre de familia son los responsables de cumplir con lo que se les encarga, aparte de aportar a la maestra el material que necesite para trabajar con los alumno, la responsabilidad de cada padre de familia es precisamente en eso, el está muy conciente de que lo poquito que se le pida es para que su hijo lo aproveche en el salón de clases.

Yo como directivo estoy al pendiente de que todo se cumpla y de la parte administrativa del jardín proporcionándoles a las maestras los materiales que requieran para sacar adelante su labor educativa.

4. E. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
D. ¿quiénes demuestran el liderazgo? Todos lo demuestran, tenemos, si empezamos desde los niños, tenemos niños muy autónomos, ellos dentro de las actividades que realizan la maestras son líderes, no siempre es el mismo también, las maestras, cada una dentro de su grupo y cuando se trabaja se ponen actividades en equipo, no siempre es el mismo líder, van cambiando, de acuerdo a la actividad planteada, como directivo igual cada vez estar al pendiente de revisar las planeaciones, de las actividades, de proveer los materiales, de comentárselos a los maestros, de ponernos de acuerdo en cuanto a tiempo y forma.

5. E. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
D. ¿cómo empieza el liderazgo?, pues empieza al plantear la actividad a realizar, a exponer las ideas, al realizar un intercambio de opiniones, se toma el acuerdo, las actividades es en general, todas participan

6. E. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
D. la ventaja de distribuir el liderazgo considero yo que ofrece resultados satisfactorios para todos, para lograr un objetivo.
El obstáculo sería a veces ponernos de acuerdo nada más, pues a veces por la diferencia de como vemos o analizamos las actividades, a veces las enfocamos diferente manera cada una, y no es que este equivocada ni una ni otra, simple y sencillamente formas diferente de ver las cosas, entonces tenemos que analizar bien, tomar ideas de una y de otra y tomar la decisión.

7. E. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
D. De acuerdo a las actividades, ¿Cómo nos coordinamos?, bueno, hay un responsable en cada actividad, es el responsable, ya analizando lo que se va a hacer o como se va a realizar, y a parte en rifa se distribuyeron las actividades del PECEE y del PAT. Hay dos responsable de cada dimensión, cada una tiene que hacer que se cumpla las actividades de cada dimensión, en base a eso se tiene la fecha cuando se va a realizar y qué se va a realizar, los materiales, se ponen de acuerdo ellas y luego cada una se encarga de hacer lo que le corresponde.

8. E. ¿Cree usted que la comunidad percibe que hay múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?
D. la comunidad percibe que hay un equipo de trabajo, la comunidad percibe que la maestra en su grupo es líder, que la maestra del jardín tiene la oportunidad de expresarse y de ser tomada en cuenta. De la misma forma la maestra con los niños y con los padres de familia así como en dirección y de ser tomadas en cuenta si es posible ello depende si beneficia a los alumnos y que en el plantel no traiga consecuencias es decir que conlleve ventajas.

9. E. ¿Qué rol juega usted como líder?
D. soy la primera que le llega la información la comunico a los docentes para que logremos hacer las actividades en tiempo y forma

10.E. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
D. no, me gusta trabajar en equipo, pues todas podemos ser líderes de buenas ideas, comunicarnos y aprender de cada una, esta mejor la distribución del liderazgo pues el trabajo resulta equitativo.

11.E. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?
D. Comunicación principalmente, saber escuchar, y otorgar oportunidades a todas.
E. bueno maestrea con ello concluimos la entrevista, ¿algo más que desee agregar?
D. si que el liderazgo distribuido nos ha ayudado en mejorar la práctica educativa, docente y favorecer en nuestros alumnos el desarrollo integral de sus competencias, comunicativas, lingüísticas, cognitivas, artísticas.

ENTREVISTA A DOCENTES

Donde cada inciso es un docente entrevistado.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?
   A. Brindar una educación de calidad a nuestros alumnos para que sean críticos, analíticos y se desarrollen integralmente en la sociedad.

   B. Como institución queremos desarrollar una educación de calidad para formar alumnos críticos.
   C. Formar alumnos críticos, analíticos y reflexivos, que tenga un desarrollo consigo mismo y la sociedad.
   D. Ser una institución que desarrollen la educación de calidad formando alumnos críticos a través de su desarrollo armónico y lo lograremos llevando a cabo a PECEE
   E. Que los alumnos cumplan con un perfil de egreso basado en competencias sustentados en el artículo 3° constitucional , así como el desarrollo armónico de valores, por medio de la realización de actividades articuladas entre si que favorezcan lo anterior y basadas en las características de los alumnos (PAT)
   F. Egresar a los alumnos con el desarrollo de habilidades, actitudes, destrezas de manera integral, por medio de actividades basadas en las características de los niños; juegos, cantos, expresiones gráficas.

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan?

A. Si ya que nosotras la propusimos de acuerdo a las necesidades que observamos.
B. Si, porque se realizó en conjunto.
C. Si ya que todas participamos para llegar a el objetivo.
D. Si, porque la realizamos en conjunto y detectando las necesidades de nuestra institución
E. El personal docente esta familiarizado así como el directivo, somos nosotros quienes proponemos las actividades, visión, misión, entre otras.
F. Si estamos familiarizados con el plan anual de trabajo.

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?
A. Depende de la situación en la que nos encontremos en ocasiones, si existe ese liderazgo positivo en bienestar de nuestro alumnos y mejoras del plantel, pero en otras ocasiones se batalla para ponernos de acuerdo debido a la diversidad de opiniones.
B. Si, ya que en la mayoría de las ocasiones se llegan a acuerdos, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista.
C. Si, pues todos los docentes participamos activamente para llegar al objetivo planteado y contribuir al desarrollo integral de los niños.
D. Si , ya que el trabajo en equipo es importante para nosotras para cumplir con nuestros objetivos.
E. Considero que si cada uno dentro de sus papel en función de lo que desempeña, aunque hace falta organización en lo que se refiere a los consejos escolares, como participación ciudadana.
F. El liderazgo se distribuye en todo momento ya que tenemos organizadas las actividades de todo el ciclo escolar y están planeadas, cada educadora tiene registrado lo que le corresponde realizar y también propone ideas nuevas cuando surgen imprevistos.

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
A. Todo el personal docente, directivo y la comunidad, también dependiendo de las actividades que organicemos, todos dan su opinión y se queda la mejor opción que favorezca el plantel.
B. El directivo y el personal que labora en el plantel, cuando hacen las actividades que les corresponden.
C. Todo el personal docente y administrativo, trabajan en conjunto mantienen la comunicación efectiva y realizan lo acordado.

D. Todo el personal y las funciones se rolan entre cada integrante, de este modo todos poseen algo de líder y así lo manifiestan en equipo.
E. Cada individuo realizando oportunamente sus asignaciones en pro de toda la comunidad educativa.
F. Todo el personal docente y el directivo, adopta su rol, es decir después de manifestar sus ideas, llegar a acuerdos, planear actividades o acciones para contribuir a la mejora del plantel, es responsable de llevar a cabo las actividades que le eligió o le correspondieron.

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?
A. Todas somos líderes, mostramos opciones, las fundamentamos y entre todas aportamos para llegar a un acuerdo.
B. Cuando se toman acuerdos y todo el personal da sus puntos de vista y son tomados en cuenta.
C. Surge cuando entre las docentes se propicia la diversidad de ideas y opiniones y todas contribuyen a un objetivo en específico mejorar en este caso la calidad educativa, de este modo todos manifiestan liderazgo, en el que todos desea contribuir en la planeación, previsión, y ejecución de las actividades.
D. Al dar ideas congruentes y favorables para el equipo de manera conjunta optamos por esa idea.
E. Cuando cada integrante tiene claro qué función el corresponde realizar, se encarga de analizar el objetivo y contribuir al logro del mismo, esto quiere decir que favorece en tiempo y forma el liderazgo distribuido. Es importante tomar decisiones de manera general, ya que todos trabajamos en función de nuestro proyecto escolar on enfoque estratégico
F. El liderazgo empieza en una persona y al mismo tiempo surge en un grupo de personas, surge ante cualquier situación d la vida cotidiana, dado que en todo momento y lugar hay que tomar decisiones, resulta de gran relevancia que el liderazgo surja entre varias personas pues conlleva a mayores aprendizajes.

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
A. Las ventajas serían mayores oportunidades de crecimiento profesional, personal y en bienestar de nuestra institución y los obstáculos tal vez sería si no deseamos compartir nuestros ideas sino llegamos a un acuerdo y si llegáramos a discutir negativamente.
B. Ventajas surgen cuando el trabajo es equitativo y las desventajas son cuando se presenta la dificultad de acoplarse a lo que la mayoría dice.
C. En que todo el personal docente y administrativo del plantel se involucren en las actividades planeadas, los retos son llegar todos a un acuerdo que favorezca el plantel educativo.
D. Las ventajas son que existen diferentes puntos de vista, todos participan activamente, y aportan ideas. Las desventajas en ocasiones la toma de decisiones, la lucha de poderes.
E. Las ventajas que conlleva el liderazgo son que al trabajar de forma coordinada se llega a la misma meta. Las desventajas o podría decirse también como retos ú obstáculos son que debemos continuar, realizando las evaluaciones del centro de trabajo para mejorar en aspectos prioritarios.
F. Al trabajar arduamente con las compañeras del plantel, logramos mantenernos en constante comunicación, previsión de recursos y materiales y así mejorar la educación de nuestros niños y mejorar nuestro desempeño académico, esas serían las ventajas, pero las desventajas surgen cuando hay tanta diversidad de opiniones y tenemos que optar por la mayoría, siempre y cuando beneficie a los alumnos y al plantel en general.

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
A. Se distribuyen las comisiones, trabajamos en equipo, etc, para que el trabajo salga adelante.
B. Todas damos ideas y sugerencias y somos tomadas en cuenta al optar por una decisión.
C. Todas las docentes nos coordinamos entre sí y somos un buen equipo de trabajo, pues o apoyamos en dudas e inquietudes.
D. Todas las actividades se realizan en equipo, entre todas las docentes lo hacemos.

8. ¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?

A. Ellos saben que hay diferentes liderazgos, lo han expresado anteriormente.
B. Si, ya que nuestras ideas son tomadas en cuenta y somos apoyadas por el resto del personal que labora en la institución educativa.
C. No, pues los padres de familia ven que trabajamos en equipo y notan que todas somos líderes y nos distribuimos las tareas.
D. Yo creo quela comunidad considera que existen dos tipos de liderazgo pues me lo han mencionado, dado que una de las docentes a pesar de poseer grandes conocimientos en ocasiones no los manifiesta al resto del personal y a veces la comunidad lo nota.
E. Considero que toda la comunidad aprecia la diversidad de los elementos que integran la comunidad educativa, y se realizan de manera general opiniones y cuestiones.
F. La comunidad educativa ha comentado que en el plantel educativo hay diversos docentes con ideas y formas de trabajar distintas, pero observan que todas nos apoyamos y tenemos conocimiento de lo que vamos a realizar sobre todo cuando nos referimos a actividades a nivel jardín de niños como asambleas o festejos.

9. ¿Qué rol juega usted como líder?

A. Un rol importante ya que soy escuchada y se llegan a tomar en cuenta mis ideas y opiniones.
B. El que da sugerencia y apoya cuando es necesario, ya sea durante las clases o después de ellas ya que comparto con mis compañeras lo que he aprendido.
C. Si, ya que desde el momento que doy mi punto de vista soy tomado en cuenta.
D. Considero que todos somos líderes, ya que nuestras ideas son tomadas en cuenta y seguimos llevándolas a cabo.
E. Coordinando el trabajo a realizar deslizando comisiones para el desarrollo de las distintas actividades y programas como el de preescolar 2004, el nacional de lectura, escuela saludable segura y sustentable, así como el de salud para aprender entre otros.
F. Estando siempre atenta a las actividades programadas, a los imprevistos que surjan, darlos a conocer así como atenderlos con tacto pedagógico, ya sea dentro del aula o en el plantel educativo, manifestando así mismo ideas, inquietudes u opiniones para mejorar la acción educativa.

10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?

A. Me gusta trabajar así ya que si no lo hiciéramos de esa forma creo que habría mayores conflictos entre nosotras u falta tolerancias.
B. Es mejor en equipo, ya que somos importantes y tomadas en cuenta.
C. Me gusta trabajar mejor así, pues tenemos mas ideas para la realización de las actividades y la convivencia es mejor con el personal.
D. Si me gusta ya que todas somos tomadas en cuenta, para mejorar la calidad educativa de nuestra institución.
E. Considero importante que todos los miembros se involucren y sobre todo realicen acciones que favorezcan el desarrollo de la institución, de esta manera todos contribuimos al logro de nuestras metas.
F. Trabajar en equipo enriquece día a día a todos los docentes, al directivo, al personal de apoyo e incluso a los padres de familia y a los alumnos, dado que nos mantenemos unidas, hacia una meta común, organizando u calendarizando nuestras actividades desde el inicio del ciclo escolar hasta el final, modificamos fechas de actividades dependiendo de las necesidades de nuestros alumnos, pues nos damos cuenta de ello en el trabajo diaro y al comunicación que mantenemos al convivir así como en las juntas de consejo técnico.

11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

A. Que parte de formar un equipo de trabajo, formamos un equipo de amistad sincera y de respeto.
B. Ser escuchados, abiertas, críticas, tolerantes y saber tomar el mando en las situaciones que lo requiera.
C. Tomar en cuenta las ideas de todos, respetándolos y trabajando en equipo.
D. Al poner en práctica la tolerancia, el respeto, y luchar cada día por mejorar la calidad de la educación.
E. Planeación de las metas, la visión, las actividades que se implementan en el proyecto escolar con enfoque estratégico, evaluaciones continuas, la realización de diversos consejos y funcionalidad de estos, las mejoras de la infraestructura con actividades realizadas conjuntamente con la comunidad educativa así como el hecho de convocar a los miembros de la comunidad.
F. Primeramente establecer un ambiente de confianza, respeto, amistad, apoyo mutuo, así como de compromiso y responsabilidad constante entre el equipo docente, el directivo, alumnos y padres de familia. Así mismo dar informes sobre la planeación prevista a nivel plantel educativo y a nivel aula.

ENTREVISTA A COORDINADORES

En esta entrevista quien funge como coordinador es un docente que se queda a cargo de al institución cuando el directivo no se encuentra.

1. ¿Cuál es la visión de la escuela y, brevemente, cuál es el plan para lograrla?

   Tenemos copia del proyecto escolar con enfoque estratégico, de forma mensual hacemos nuestra planeación y contemplamos las actividades que nos corresponden del proyecto, de este modo ponemos en práctica nuestras acciones para contribuir al logro de la visión del plantel educativo.

2. ¿Están todos familiarizados, y de acuerdo, con la visión y el plan?
   Tanto los docentes como directivo, padres de familia, personal de apoyo y una servidora estamos consientes de nuestra visión y conocemos las actividades que cada uno debemos de realizar para alcanzar el logro de los objetivos que de ella se desglosaron en nuestro proyecto escolar con enfoque estratégico.
   Todos lo conocemos dado que la elaboramos en conjunto de acuerdo a las necesidades del plantel así como del artículo 3°constitucional.

3. ¿Considera usted que el liderazgo está distribuido entre los miembros de la comunidad escolar (comunidad = gente interna y externa de la escuela)?

   El liderazgo se distribuye en nuestro plantel dado que todos participamos activamente, exponemos dudas, inquietudes, necesidades e intereses de esta manera logramos comunicarnos de manera efectiva, con ello manifestamos a la comunidad que somos un equipo de trabajo pues antes de dar a conocer una actividad todos tenemos el conocimiento de lo que vamos a realizar a nivel plantel educativo, observan que nos coordinamos en nuestras actividades.

4. ¿Quiénes demuestran el liderazgo y cómo? ¿Cuáles funciones se quedan con quienes?
   Todos poseemos liderazgo manifestando nuestras ideas u opiniones para favorecer la institución, surgen en ocasiones diferencias que logramos arreglar analizando detenidamente cuales contribuyen a mejorar nuestra escuela, nuestra autoridad es el directivo y quien nos apoya y nos orienta además de tomarnos en cuenta para llevar a cabo una idea, si está en las posibilidades, es decir que favorezca positivamente al plantel educativo.

5. ¿Cómo empieza el liderazgo de una persona o un grupo? ¿Ellos mismos deciden hacerlo o lo piden otras personas?

   El liderazgo empieza entre todos pues todos nos interesamos por mejorar la institución educativa y estamos al pendiente de lo que se va a realizar y proporcionamos ideas para que las actividades favorezcan las competencias de los niños.
   Entre todos analizamos cuales ideas son las más apropiadas y elegimos lo que sea mayoría y contribuya a fortalecer nuestra visión y se cumplan con los objetivos establecidos en el proyecto escolar con enfoque estratégico.

6. ¿Cuáles son las ventajas de distribuir el liderazgo y cuáles son los retos u obstáculos?
   Al distribuir el liderazgo logramos que el trabajo sea equitativo y justo para todos además de tener mayores posibilidades de alcanzar las metas que nos propongamos y favorecer la calidad de la educación, estas son las ventajas, y las desventajas son que en ocasiones son tantas las ideas que tenemos que es difícil aplicarlas todas como estrategias o bien no hay los recursos, el tiempo o la disponibilidad por ejemplo de los padres de familia en realizar actividades en las que tengan que participar activamente como mejorar la institución o realizar actividades que favorezcan.

7. ¿Cómo se coordinan entre ustedes al hacer el trabajo de la escuela?
   Las actividades las planeamos al inicio del ciclo escolar, en relación a las del proyecto escolar con enfoque estratégico ya que esas se realizan a nivel plantel educativo en general, las actividades del aula cada educadora se encarga de planear y llevar a cabo,, el directivo es quien revisa y supervisa

que se llevan a cabo dichas actividades, todos tenemos una copia de las actividades del proyecto de este modo tenemos calendarizadas a las actividades a realizar y las responsables de acuerdo a al dimensión, nos coordinamos a través de la comunicación y cuando el directivo no se encuentra, como educadora paso a ser la coordinadora del plantel o la maestra de cano, me encargo de las actividades de tipo administrativo como informe de inscripciones, análisis de actividades realizadas entre otras actividades.

8. ¿Cree usted que la comunidad considera que hay uno o múltiples líderes en la escuela? ¿Por qué tiene esa impresión?
   La comunidad manifiesta que los docentes y el personal directivo y de apoyo trabajan día a día en equipo, se distribuyen diferentes actividades y se mantienen comunicados para orientar el trabajo en la institución.
   Manifiestan del mismo modo que el directivo es quien dirige las actividades después de analizar las necesidades e intereses de los alumnos, docentes y padres de familia.

9. ¿Qué rol juega usted como líder?
   Cuando el directivo no se encuentra en el jardín de niños, tengo la responsabilidad de revisar y supervisar el trabajo en al institución sobre todo si se trata de distribuir las tareas del proyecto escolar, de biblioteca escolar u otras actividades, así mismo tengo la responsabilidad de orientar a los padres de familia cuando necesitan información sobre algún trámite.

10. ¿Le gusta a usted trabajar así o cree que es mejor o más fácil situar el liderazgo en una sola persona? ¿Por qué?
    Resulta más sencillo trabajar de forma colaborativa ya que contribuye a realizar las actividades rápidamente y de forma eficiente, del mismo modo favorece en los alumnos el desarrollo de sus competencias y en el personal, docente, administrativo y de apoyo un crecimiento como profesioncitas y como personas.

11. ¿Cuál es el proceso que han seguido para llegar donde están ahora en cuanto al liderazgo?

    Desde el inicio del ciclo escolar nos reunimos y conversamos sobre las actividades a realizar, el directivo manifiesta todo lo que tenemos que hacer y sorteamos las actividades, ya cuando se llega la fecha de dichas acciones a realizar todas mostramos liderazgo y proponemos ideas para hacer el trabajo y favorecer la visión de la institución.
    Además de estas actividades planeamos el proyecto escolar con enfoque estratégico que realizamos en conjunto lo hacemos por binas de acuerdo a cada dimensión y finalmente lo analizamos entre todas para dar el visto bueno, así mismo analizamos de forma mensual los logros y dificultades obtenidos así como los retos, para mejor e implementar nuevas estrategias que contribuyan al logro de las competencias.

Apéndice J

Codificaciones de Entrevistas

Pregunta	Integración	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Respeto	Comunicación	Motivación	Compromiso
P1	Relación entre padres de familia, alumnos, docentes y directivos	colaboración del equipo docente y directivo en el análisis del artículo 3° constitucional	Coordinación entre todo el personal docente, directivo, padres de familia.	Ambiente de confianza, agradable y de amistad.		Obtener premio mérito escolar	Actualización y capacitación de docentes
P2	Juntas con todo el equipo docente, diariamente con los padres de familia	En colaboración en juntas.	Distribución de misión y visión por parte de docentes.	Ambiente de confianza, agradable y de amistad.		Juntas técnico-pedagógicas	Concientización de colaborar todos.
P3	La comunidad observa el desempeño de los docentes.	En colaboración en juntas.	Distribución de las actividades planeadas para todo el plantel.	Ambiente de confianza, agradable y de amistad.	Convivencia.	Mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo	Ejecución de la planeación.
P4	Acuerdos y compromisos en tiempo y forma	En colaboración en juntas	Distribución de las actividades planeadas para todo el plantel	Tacto pedagógico		Mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo	
P5	Interacción entre el equipo de trabajo	Convivencia diaria, esporádicamente o de forma planeada en reuniones.	Mente abierta.	Disposición de escuchar	Participación activa de todo el personal.	Contribuir al trabajo del plantel educativo	Coordinarse entre sí
P6	Logro de los objetivos		Mente abierta.	Disposición de escuchar	Organización de las actividades correspondientes en tiempo y forma.	Trabajo eficaz y eficiente	Tomar acuerdos.
P7		.	Organización de las actividades correspondientes en tiempo y forma.		Distribución de las actividades correspondientes	Mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo	Responsables asignados de acuerdo a la dimensión que le tocó.
P8	Trabajo colaborativo	Acuerdos y compromisos en conjunto	Distribución de actividades	Clima agradable de trabajo		Mejorar la calidad educativa y desempeño docente y directivo	Etica profesional
P9	Reunión con docentes	Directivo como guía	Exposición de información y planeación de acciones	Tacto pedagógico	Calendarización de actividades		Planeación de actividades
P10		Diversidad de ideas	Equidad		Confianza y participación activa	Adquirir nuevos conocimientos	
P11	Oportunidades de espacios para la interacción	Acuerdos	Análisis de actividades		Lluvia de ideas	Desarrollar competencias	
Categorías							

Apéndice K

Codificaciones de eventos observados

	Códigos						
Nombre del Evento observado	Integración	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Respeto	Comunicación	Motivación	Compromiso
Junta consejo técnico Viernes 18 de febrero del 2011 "Las guardias de entrada en la institución educativa".	Atender las necesidades de los niños	Análisis de estrategias	Distribución de actividades	Tacto pedagógico	Ambiente de trabajo de excelencia	Distinción ante la comunidad	Ética profesional
	Categorías						

	Códigos						
Nombre del Evento observado	Integración	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Respeto	Comunicación	Motivación	Compromiso
Junta consejo técnico Viernes 18 de febrero del 2011 "Preparación de la asamblea del mes de febrero".	Promover las conmemo-raciones cívicas	Análisis de estrategias	Distribución de actividades	Tacto pedagógico	Ambiente de trabajo de excelencia	Desarrollo integral de las competen-cias de los alumnos	Ética profesional
	Categorías						

Apéndice L

Codificaciones de análisis de documentos

	Códigos						
Nombre del documento	Integración	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Respeto	Comunicación	Motivación	Compromiso
Documentos 1. Misión y Visión del Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos" TV.	Análisis de la gestión escolar para la elaboración de la misión y la visión	Distribución de actividades	Jerarquiza-ción de actividades para contribuir a la misión y visión	Tacto pedagógico	Mejorar calidad educativa	Demanda educativa	Ética profesional
	Categorías						

	Códigos						
Nombre del documento	Integración	Toma de decisiones	Trabajo en equipo	Respeto	Comunicación	Motivación	Compromiso
1. Planeación del Jardín de Niños "Profa. Bernarda Aguilar Santos" TV. Plan anual de trabajo PAT Proyecto escolar con enfoque estratégico PECEE	Atención a necesidades de la comunidad	Organización de actividades por dimensiones	Liderazgo distribuido	Coordinación en las actividades	Confianza y apoyo mutuo	Desarrollo de competen-cias	
	Categorías						