



TECNOLÓGICO DE MONTERREY

**EGE**

Escuela de Graduados en Educación



25 NOV 2011

**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Directores Exitosos en Escuelas Públicas Mexicanas.**

**Tesis que para obtener el título de Maestría en  
Administración de Instituciones Educativas**

**Presenta:**

Patti Alonso Hernández

**Asesor Tutor:**

Doctora Norma Guadalupe Pesqueira Bustamante.

**Asesor Titular:**

Doctora Celina Torres Arcadia.

**México D.F.**

**Noviembre del 2010.**

## Resumen

### *Directores Exitosos en Escuelas Públicas Mexicanas.*

Como parte del proyecto internacional denominado “Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos”, (ISSPP por sus siglas en inglés) se realizó la presente investigación en el Jardín de Niños Estatal profesora “Gabriela Mistral” ubicado en Lomas de Coacalco, Coacalco Estado de México, con el fin de rescatar aquellas prácticas pedagógicas, tareas, responsabilidades, tradiciones y deberes que hacen la diferencia en la conducción de una escuela pública en condiciones poco favorables. Se trata de una investigación de corte cualitativo y como tal, su principal método para la recolección de datos es la entrevista, el cuestionario y la observación directa. Después de presentarle el proyecto y aclarar detalles y dudas, la directora de la institución, profesora María Guadalupe Elia González Castro, participó de manera activa y entusiasta accediendo a ser entrevistada y brindando las facilidades necesarias para recabar datos e impresiones a través de las entrevistas hechas también al personal docente, padres de familia y personal de apoyo. Pudo rescatarse la importancia y proyección que el trabajo realizado por la directora tiene en su comunidad escolar y cómo impacta directamente en la percepción que se tiene acerca del nivel educativo de preescolar. Se observó que el común denominador en esa escuela pública fue la responsabilidad de las maestras para todas sus actividades, el compromiso, la iniciativa, el gusto por hacer las cosas pero sobre todo, pudo apreciarse el trabajo en equipo, la comunicación constante entre directivo-docentes, docentes-padres de familia y principalmente con los alumnos. La importancia de este estudio radica en la recuperación de las *buenas prácticas* educativas, como las denomina (Andere, E., 2007, p. 31) llevadas a

cabo en esta institución para documentarlas y poder compartirlas con otras instituciones educativas.

## Tabla de Contenidos

Introducción.....	10
Capitulo I <b>Planteamiento del problema</b> .....	15
Antecedentes/Contexto.....	22
Planteamiento del problema.....	24
Objetivos.....	25
Justificacion.....	26
Limitaciones del estudio.....	27
Capitulo II <b>Marco teórico</b> .....	28
<b>Revisión de literatura sobre casos de directores exitosos.</b>	
Gestión de la educación básica.....	28
Política educativa en México.....	32
¿Cómo resuelven los problemas los directores exitosos? Un estudio de directores de primaria en su primer año de servicio.....	36
El arte de la direccion: la reflexion desde la accion en un sistema de aprendizaje organizativo.....	37
El concepto de liderazgo no se circunscribe exclusivamente a los equipos directivos, como tradicionalmente se establece.....	39
La Quinta disciplina.....	40
Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.....	43
La caja de pandora de la dirección de centros educativos. Aportaciones de una investigación cualitativa.....	45
“Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas”. El papel del rendimiento de cuentas por estándares en la mejora.....	46
¿Cómo es la mejor escuela en el Mundo? .....	47

Capítulo III <b>Metodología.</b>	60
Justificación y método de la investigación.....	61
Método de la investigación.....	61
Contexto de la investigación.....	63
Descripción del contexto socioeconómico de la escuela.....	64
Historia de la escuela.....	65
Capitulo IV <b>Presentación de la información.</b> .....	71
Información de la escuela.....	71
Información del Director.....	73
Trabajo del director.....	73
Desarrollo y aprendizaje del director.....	76
Características de liderazgo.....	78
Toma de decisiones en la escuela.....	79
Percepciones de éxito.....	80
Capacidad de fomento.....	83
Responsabilidades.....	84
Liderazgo tensiones y dilemas.....	87
Valores y creencias.....	87
Los objetivos sociales en la escuela.....	89
Mejoramiento escolar.....	90
Capitulo V <b>Análisis y conclusiones.</b> .....	91
Análisis de resultados.....	91
Contexto.....	92
Validez de los resultados Triangulación.....	96
Alcances y limitaciones.....	99
Recomendaciones para estudios futuros.....	100
Conclusiones.....	101

Referencias.....	103
Apéndices.....	105
Entrevista 1.....	105
Entrevista 2.....	118
Entrevista 3.....	124
Entrevista 4.....	136
Entrevista 5.....	145
Entrevista 6.....	150
Entrevista 7.....	154
Entrevista 8.....	174

## Introducción

El presente trabajo académico es el resultado de la investigación realizada en el Jardín de Niños público “Gabriela Mistral” el cual, forma parte del proyecto denominado “Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuela” mismo que nace en la universidad de Nottingham, Inglaterra en 2001, el cual pretende identificar una serie de casos de estudio en comunidades que van desde las muy favorecidas hasta las menos favorecidas, identificando similitudes y diferencias entre los países a través de la observación realizada a los directores exitosos en su trabajo. Hasta la fecha, han participado diversos países como Australia, Canadá, China, Dinamarca, Noruega, Suecia, Estados Unidos y ahora México.

La escuela seleccionada para este estudio se encuentra en la zona escolar J168 de educación preescolar, la cual se localiza en Lomas de Coacalco, Coacalco, Estado de México, la zona escolar está integrada por 20 Jardines de Niños, nueve de ellos son del sistema público y 11 del sistema privado, de entre ellos se eligió al Jardín de Niños “Gabriela Mistral” debido a que tiene alumnos que viven en zonas de marginación y pobreza, por lo que las prácticas pedagógicas y de gestión de la directora se deben planear y deben ser flexibles para realizar las adecuaciones pertinentes y poder tener los resultados esperados, resultados que se ven reflejados en los alumnos, dentro de la escuela y en la comunidad.

Como parte del sistema educativo nacional al que pertenece la escuela, actualmente se está trabajando con la Reforma Curricular iniciada en el año 2004, la cual requiere de una transformación en las prácticas educativas de los profesores y de los directivos.

Al respecto, es importante mencionar que este proceso de Reforma ha permitido redescubrir la función directiva, valorar el espacio y el tiempo que las nuevas prácticas pedagógicas deben ocupar dentro de una jornada de trabajo para el desarrollo de competencias y aprendizajes significativos en los alumnos.

Esto requiere, forzosamente, de transformar las prácticas educativas de profesores y directivos, ya que no puede continuarse con las prácticas arcaicas que se contrajeron desde la formación docente, las cuales están arraigadas y se aceptan por costumbre y por su peso tradicional, sin cuestionar el para qué o porqué se hacen.

Al respecto, Soriano (2008) afirma que si lo que se aprendió se aprendió por obligación o repetición y se termina por creer en ello, porque así lo dijo el maestro, el conocimiento se petrificó y dio lugar al dogmatismo, y de este al pragmatismo, existe un solo paso, y mediante currículos pragmáticos se espera que los alumnos adquieran gran cantidad de conocimientos en poco tiempo, lo que genera actitudes neuróticas en los alumnos y aprehensión y angustia en los maestros y no se da el análisis, la síntesis o la reflexión por falta de tiempo.

En este trabajo de investigación se observa y se entrevista a la directora acerca de las nuevas prácticas así como la forma en que ella las retoma en su trabajo diario, obteniéndose respuestas congruentes con las prácticas observadas.

La investigación combina los enfoques cuantitativo y cualitativo a través de encuestas, cuestionarios, entrevistas y el estudio de casos de observación y multiperspectiva.

Retomando el trabajo de investigación de Leithwood, a lo largo de varios años combinando lo empírico y lo conceptual, intrigan cinco preguntas que parecen no haber sido contestadas todavía:

- ¿Qué similitudes y diferencias pueden ser identificadas en las creencias y comportamientos de directores de escuelas exitosos a través de las culturas nacionales y en los contextos de sus políticas?
- ¿Diferentes países tienen diferentes maneras de definir el éxito?
- ¿Qué importantes evaluaciones y medidas de rendición de cuentas influyen en las prácticas de los directores exitosos?
- ¿Diferentes contextos socioeconómicos en que operan las escuelas afectan a la manera en que los directores exitosos trabajan? ¿Diferentes cualidades y habilidades son necesarias?
- ¿Cómo los directores exitosos llegaron a ser exitosos? ¿Cómo ellos aprenden acerca de su trabajo y adquieren las habilidades necesarias para crear y mantener mejoras en la escuela?

Durante la investigación, se pretende dar respuesta a estas importantes interrogantes.

Así mismo, a la hora de diseñar el proyecto, se tomó en consideración y, desde el principio, se acordó guiarse por tres preceptos:

1. Datos sobre el éxito de los directivos desde múltiples perspectivas proporcionará información más rica y auténtica que la que hasta ahora se tiene.
2. Dichos datos son mejor proveídos por quienes estén más cerca y conozcan más a los directores es decir, profesores, estudiantes, padres de familia, miembros no docentes de la escuela y otros miembros de la comunidad.
3. La investigación colaborativa ha sido diseñada por un conjunto de protocolos comunes que ya sea a través de países de habla inglesa y no inglesa se provea de

conclusiones e introspecciones de directivas exitosas y mejora escolar que se agreguen al conocimiento existente.

La investigación hasta la fecha ha identificado características, atributos, cualidades y aptitudes de los directores exitosos de escuela en los más diversos rangos sociales, económicos y culturales, por lo que en cada sitio de investigación, conviene preguntamos: "¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos exitosos y que las influencian?" por otro lado, nos preguntamos: "¿Cuáles características y prácticas son similares y cuáles difieren? Por último, ¿Cuáles son las razones por las que difieren?" Como ya se mencionó, el objetivo de los casos es documentar el trabajo exitoso de directores de escuelas en zonas marginadas, y para realizarlo los objetivos principales son los siguientes:

- i) recopilar datos de una multiplicidad de perspectivas entre ellas las de directores, subdirectores, administradores, padres, alumnos, personal de apoyo y docentes.
- ii) comparar la directiva efectiva en contextos que van desde pequeñas escuelas primarias hasta las grandes escuelas secundarias urbanas.
- iii) identificar las cualidades personales y competencias profesionales que son genéricas de la dirección eficiente en las escuelas.
- iv) Re-examinar las perspectivas teóricas existentes en la dirección escolar por medio de la introspección derivada de nuevas investigaciones empíricas y por último, v) contribuir a ampliar el debate educativo sobre las relaciones entre la dirección y la efectividad y mejoramiento escolar.

De aquí la importancia de estudiar el papel del director dentro de la escuela y las formas en que ejerce el liderazgo, lo que refleja o no el éxito en todos y cada uno de los

rubros, además de impactar de manera positiva en los actores educativos, docentes y alumnos, así como con los padres de familia y sociedad.

# Capítulo I

## *Antecedentes.*

Como ya se ha mencionado, la presente investigación es llevada a cabo con el fin de obtener un resultado más completo y fidedigno acerca de las prácticas y características de los directores exitosos, ya que de ellos, como primera figura jerárquica, esencial y determinante dentro de las escuelas de cualquier nivel educativo, (en este caso, del nivel preescolar), depende el éxito o el fracaso de sus escuelas.

Es por ello que en este trabajo de investigación se documentan las prácticas, las acciones, actitudes y formas de actuar en determinados contextos y situaciones por parte de la directora, para poder determinar si la escuela elegida, es exitosa gracias a estas prácticas. Para tal efecto es indispensable revisar información al respecto y en referencia a la función de los directores, Boyett y Boyett (1998) menciona que un líder tiene una forma personal de ver el mundo y ser líder implica que los demás deseen ser como ellos o seguir esa forma de ver el mundo, un líder también tiene la capacidad de motivar a los demás, de imprimir entusiasmo y tiene además la capacidad de entender lo que necesita cada integrante.

Sin embargo, no todo es positivo a la hora de dirigir una escuela, sobre todo con el que se supone, debe ser el equipo de trabajo: los docentes, donde cada uno de ellos tiene una historia personal, rivalidades o conflictos no resueltos, algunos docentes manifiestan conductas pasivas u obstaculizadoras del trabajo en equipo por temor a poner en evidencia su falta de actualización didáctica ante los compañeros, lo que muchas veces genera que las relaciones con el directivo no sean del todo satisfactorias y puede darse la incomunicación, falta de transparencia, falta de información y muchas veces, se perciben conductas que

tienen que ver con el amiguismo, con la configuración de grupos cerrados en torno a la dirección o falta de equidad en el trato con unos y otros, ante estas situaciones, pueden empezar a gestarse la convicción de que aunque el trabajo no se desarrolle en equipo, nadie pedirá cuentas de ello ni constituirá perjuicio para el futuro profesional, ya que si se sabe resolver al interior del grupo “el papeleo” y la docencia con los alumnos haciendo bien el trabajo, ya se puede encontrar satisfacción profesional en el reconocimiento de los alumnos.

No obstante, la colaboración entre docentes es una buena forma de compartir recursos, ideas y estrategias para alcanzar propósitos específicos, ya que la acción sinérgica suele ser más efectiva que la acción individual o que la simple acción de acciones individuales.

(Gómez y Valdivia, 2009)

El trabajo colaborativo permite, entre otras cosas, analizar problemas en común, brindar apoyo y soluciones a problemas ya vividos, retroalimentarse del trabajo pedagógico y compartir diversas estrategias; dicho sea de paso, la educación de calidad exige que entre educadores existan ciertos planteamientos comunes y también criterios y principios de actuación suficientemente coherentes, los cuales no son posibles sin la adecuada coordinación que proporciona la colaboración mediante el trabajo de equipo, y Martín F. (2001, p. 220 ) es claro al asegurar que “las relaciones entre personas son en la mayoría de las ocasiones la base del éxito en las instituciones.”

Lo cual, no puede ser de otra forma, ya que el trabajo colaborativo es una forma de poner el ejemplo con los alumnos a quienes se educa, ya que no puede pedírseles que trabajen con sus compañeros en equipo, cuando el profesor no lo hace con sus compañeros docentes.

En medio de todo este panorama se encuentra el director, mismo que debe ser el mediador, conciliador, motivador y en buena medida el responsable del clima laboral

existente en la escuela que dirige. Al respecto, Martín F. (2001, p. 212) define el clima organizacional como “aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo, todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales que influyen positiva o negativamente en el trabajo.” Aunado a ello, menciona que el mal ambiente en torno al trabajo afecta al rendimiento, así mismo, es causa de una mayor tasa de rotación y actúa sobre las capacidades de las personas de tal forma que los empleados rinden menos en un entorno poco flexible o de escasa claridad, entre otros factores.

Ahora bien, los directores como líderes que son, idealmente, deben tener ciertas habilidades y conocimientos, entre ellos están:

- a. Capacidad para dirigir personas.
- b. Implicación personal y
- c. Capacidad para dirigir reuniones. En cuanto a los conocimientos:
  - a. Liderazgo.
  - b. Motivación positiva.
  - c. Asesoramiento individual.
  - d. Delegación formal de autoridad y responsabilidad, básicamente.

Aunadas a estas habilidades y conocimientos, otras de las *características* del liderazgo mencionadas por Boyett y Boyett (1998) son las siguientes: Visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad, visión del futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.

En el mismo contexto, menciona también que los líderes nacen, y se van puliendo a través de un proceso de aprendizaje que cuenta con los siguientes pasos:

1. Inicia con los genes y las experiencias de la primera infancia.
2. La educación que reciben configura la base del conocimiento.
3. La experiencia que adquieren al poner en práctica ese conocimiento.
4. Y por último, la formación va puliendo el comportamiento en áreas específicas de su propia personalidad.

Este proceso nos muestra que los líderes, en palabras de Boyett y Boyett (2006) no nacen, o no nacen completamente formados, tampoco se hacen instantáneamente, sino que se van elaborando lentamente a través de este proceso. Pero aún cuando un director tenga las cualidades necesarias para ser un líder de su entorno escolar, es necesario que cuente con el apoyo de su equipo de trabajo y de padres de familia, ya que ellos son un gran apoyo para la escuela, no solo en el aspecto económico, sino también en el personal, de tiempo y dedicación. (Andere, 2008, p. 432)

Es necesario reconocer también que las diferentes experiencias formales e informales que tienen las personas son parte fundamental de su formación como líderes, entre ellas se encuentran las experiencias de trabajo, las dificultades, los retos, las oportunidades, la educación y el ejemplo de otros modelos o líderes que se hayan tenido y como resuelven en un momento dado las dificultades, ya que como lo menciona Gómez C. (2009, p.79) “la capacidad de tomar decisiones en momentos cruciales. la serenidad para afrontar los problemas, el dominio de ciertos campos del conocimiento, la capacidad de coordinación y motivación es lo que hace especial o imprescindible a un líder.”

Finalmente, quien está a cargo y es responsable de la institución, del personal, de los alumnos y de lo que en ella suceda, es el director, mismo que está, como menciona Fullan (2009, p. 129)

en el medio de las relaciones entre maestros, las ideas externas y las personas, con las que debe conciliar con buenos argumentos y solucionar cualquier conflicto que se presente en forma prioritaria con los docentes, ya que como en la mayoría de los triángulos humanos, los conflictos y los dilemas son constantes y la forma en que el director soluciona o evita estos problemas determina en alto grado si estas relaciones constituyen un triángulo de las Bermudas de innovaciones.

Como se ha visto, en una institución educativa son múltiples los aspectos que un director debe atender, no solo las relaciones humanas, tan decisivas para obtener un buen clima laboral y por ende, buenos resultados en la educación, sino observar muy de cerca los cambios, reformas y adecuaciones a los planes y programas, al currículo y en general a toda la cultura que rodea a la escuela para lograr el propósito de la misma, en donde la cultura escolar está constituida por ideas, rituales, inercias y prácticas que se han ido fijando a lo largo del tiempo y que de una u otra forma regulan la acción docente, del directivo y de las autoridades superiores; por lo que cambiar las prácticas directivas también implica cambiar las prácticas de las autoridades en cuanto a la forma y los contenidos de los planes y programas, entre muchos otros aspectos sujetos al cambio.

En la escuela objeto de la presente investigación, al igual que en todas las escuelas del nivel preescolar del país, se ha implementado la Reforma Curricular desde el año 2004, proceso que también ha presentado aspectos que requieren del liderazgo y de la disposición tanto de profesoras como del directivo. Al respecto Fullan (2009, p. 138) menciona que son los directores y los maestros los principales agentes (o bloqueadores) del cambio, y que los proyectos que tienen el apoyo *activo* del director son los que tienen más probabilidades de éxito, hace también referencia a estudios amplios de la reforma concluyen que:

Los directores no dirigen los esfuerzos de cambio sin ayuda de nadie. Más bien, los directores trabajan con otros facilitadores del cambio, quienes, en la mayoría de los casos, están realizando también un número importante de intervenciones. En anteriores estudios, se descubrió que la clave no consiste únicamente en contar con otros facilitadores de cambio activos en la escuela; la diferencia importante parece estar relacionada con lo bien que trabajen juntos el director y estos otros facilitadores del cambio como un *equipo de facilitación del cambio*. Es este equipo de facilitadores, bajo la guía del director, lo que hace que ocurra un cambio exitoso en las escuelas.

No puede ser de otra forma, ya que para lograr el éxito dentro de una institución, es necesario contar con un buen equipo de trabajo en el cual apoyarse y ser apoyado, sin embargo, el apoyo no significa de ninguna manera solo delegar o dejar que los demás hagan las cosas; es necesario saber distinguir entre ambas situaciones y sobre todo, realizar una organización y planeación para optimización de tiempo y recursos y no improvisar, ya que el nuevo líder se concentra menos en dirigir y controlar el comportamiento de los empleados y más en desarrollar sus capacidades de iniciativa y apoyar sus ideas. En el mismo contexto, De Simone, (citado por Boyett y Boyett, 1998, p. 42) describe el nuevo papel del líder como

Un papel de creación y destrucción, al apoyar la iniciativa individual y eliminar la burocracia y el escepticismo principalmente al eliminar las barreras hacia el progreso. El líder va en cabeza, no para tirar de los seguidores con una cadena imaginaria, sino para ir limpiando el camino. Es el líder quien trabaja para los

seguidores, y no a la inversa. Extrapolándolo, el líder es algo más parecido a un servidor que a un comandante, o un controlador o diseñador de sistemas.

De aquí la importancia de este nuevo papel del director, del líder en la institución, de sus funciones, responsabilidades y de la correcta visión que tenga para conducir su escuela y de “acompañar” a las docentes en este nuevo desafío que la reforma propone.

En palabras de la profesora Guadalupe Elia González Castro (2010) se confirma que un director no puede ni debe trabajar solo ni actuando como un capataz, que a su lado requiere de un equipo de trabajo con el que pueda contar totalmente en cada uno de los aspectos que conforman la institución:

Una de las principales fortalezas que tenemos es la integración de las maestras con el directivo y del directivo con los padres de familia. (Entrevista 1)

Es así como empieza y se afianza un director exitoso, conformando un buen equipo de trabajo, fundado en la confianza, la participación, el compromiso y sobre todo, en la seguridad de que se cuenta con ese equipo para realizar cualquier actividad, por sencilla que parezca.

De aquí la importancia de poder determinar la práctica exitosa de los directores, en especial la de la profesora Guadalupe Elia González Castro.

### *Contexto:*

“Educación es sentar las bases para un crecimiento permanente en los talentos e intereses de cada persona. Si a todos los queremos llevar a la misma meta, estamos cosechando entelequias, no personas maduras e independientes”. (Andere, 2008, p. 17)

Retomando las palabras de Andere se deduce la necesidad de una educación pensada y reflexionada con el fin de cambiar lo que hasta ahora se ha venido haciendo en la educación de los niños mexicanos, la cual no ha dado los mejores resultados, por lo que es necesario enderezar el rumbo y reorientar las prácticas de las principales figuras docentes; supervisor, director y docentes, para ello, dentro de la educación preescolar se está trabajando desde el año 2004 con la Reforma Curricular de Preescolar, de donde se rescata lo siguiente:

“cambiar la práctica en las aulas también lleva consigo cambiar las prácticas y tradiciones de las autoridades, de tal manera que en su intervención en los aspectos pedagógicos sean congruentes con los planteamientos de la reforma”. (Cázares, Rangel y Zúñiga, 2008, p.5)

En esta Reforma se considera al personal de supervisión y directivo como “líderes académicos” ya que son los encargados de llevar a cabo la estrategia de acompañamiento con los docentes, esta nueva función consiste en acompañar, guiar, orientar y apoyar a los profesores en las dudas e inquietudes que surjan en su práctica docente, y además, ser una figura de dirección, cambio, gestión, innovación y vanguardia en la institución.

Los directores actualmente han llegado a entender la importancia de su función y de trabajar con todo el capital emocional e intelectual de todos los miembros de la comunidad, por lo que es valioso revisar su labor dentro del contexto escolar.

Con la renovación curricular también se busca fortalecer el papel de las maestras en el proceso educativo, lo que implica establecer una apertura metodológica de tal modo que

teniendo como base y orientación los propósitos fundamentales y las competencias que señala el nuevo programa, la educadora seleccione o diseñe las formas de trabajo más apropiadas según las circunstancias particulares del grupo y el contexto donde labora, de tal manera que hoy más que nunca la educación preescolar está contando con una apertura a las nuevas prácticas, a una práctica más flexible y pensada en el desarrollo de competencias.

Como elemento clave para facilitar esta nueva forma de trabajo se encuentra el director, ya que como acertadamente dice Martín F. (2001, p.186)

Para la gestión efectiva de la transformación se debe tener en cuenta que en las leyes físicas, todo cambio conlleva una resistencia al mismo debida a la inercia que provoca la situación de partida. Esta resistencia aparece porque ese cambio amenaza a los actuales modos de hacer las cosas, las actitudes tradicionales, las relaciones ya establecidas y las dependencias jerárquicas y funcionales existentes.

Retomando la transformación de las prácticas y el proceso de Reforma, para que sean mínimos los obstáculos, es necesario que esta no sea impuesta, ni dirigida, solo liderada, para que sea un proceso pensado, reflexionado y por lo tanto, aceptado para que de esta manera los profesores se involucren y asuman el cambio como propio y benéfico para sus nuevas prácticas. Es indispensable también que durante todo este proceso, el director asuma ese papel de nuevo “acompañante” de sus docentes así como de sus prácticas para poder enriquecer el trabajo pedagógico, tanto como el de sus profesores.

Pero, si bien es cierto que esta nueva función de los directores es la ideal para poder orientar a las maestras dentro de su práctica, también es cierto que, como sostiene Fullan (2009, p. 289 ) “la vergüenza del cambio educativo es el derroche de buenas intenciones y el desperdicio de recursos, de gran consecuencia humana, a la luz de las necesidades personales y de la sociedad”, lo anterior se puede relacionar con la gran cantidad de cursos, asesorías y materiales que se imparten con la mejor intención del cambio, y que no siempre se obtienen los resultados esperados, sin embargo, poco a poco se está viendo avance y compromiso por parte de las profesoras, ya que el cambio implica un proceso de aprendizaje y la apropiación de los planteamientos del programa requiere de la reflexión y el análisis de la experiencia, centrándose en el trabajo educativo que se realiza en el aula y los efectos que este tiene en el desarrollo y el aprendizaje que logran las niñas y los niños.

Este es el contexto educativo donde se realizó la presente investigación durante el ciclo escolar 2010-2011.

### ***Planteamiento del problema.***

Para poder aportar soluciones al problema de la presente investigación, es necesario plantear una serie de preguntas relacionadas con los objetivos, dentro de las cuales están: ¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos exitosos y que las influyen? ¿Cómo puede determinarse que las prácticas de determinados directores son exitosas? ¿Cómo y por qué se define el éxito? ¿Qué es el éxito? Y por último, ¿Quién o qué lo determina como tal? De las respuestas a estas interrogantes

podrá determinarse si las prácticas de la directora, eje de esta investigación, son o no exitosas, sobre todo si son exitosas para la sociedad educativa donde se desempeña.

Al respecto, es preciso y conveniente cuestionarnos acerca de si ¿Es lo mismo un directivo que un líder? ¿Su responsabilidad y papel, es el mismo? ¿Cuál es la diferencia entre ellos? ¿Cómo impacta la gestión de la directora en los diferentes ámbitos de su entorno escolar? entre otras interrogantes.

### ***Objetivos de la investigación.***

El principal objetivo de esta investigación es describir el perfil de un director exitoso con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos.

Aunados al objetivo anterior, se destacan también los que plantea el Proyecto Internacional de directores exitosos, siendo los siguientes:

- Identificar los criterios utilizados para definir liderazgo exitoso en cada país participante;
- Identificar los conocimientos, habilidades y disposiciones que los líderes educativos exitosos usan en la implementación de prácticas de liderazgo a través de una serie de escuelas exitosas de diferentes países en los diferentes contextos social y de políticas.
- Identificar las prácticas de liderazgo que son particularmente importantes en las grandes escuelas en comparación con las pequeñas, instituciones urbanas frente rurales, escuelas con población estudiantil homogénea frente a diversa y mucha o poca pobreza en las escuelas;

- Explorar la relación entre los valores de liderazgo exitosos, las amplias prácticas sociales y condiciones específicas de las escuelas, y los resultados de los alumnos en los distintos países;
- Producir la primera base de datos internacional sobre liderazgo escolar exitoso basado en el mayor estudio empírico, proveyendo una contribución única al conocimiento;
- Elaborar estudios de casos, organizar conferencias de diseminación nacional e internacional y producir al igual que difundir un libro y varios documentos de conferencias académicas.

### ***Justificación.***

La presente investigación es importante porque permitirá detectar y conocer las prácticas exitosas de una directora escolar y el cómo estas prácticas influyen en el contexto escolar donde se desempeña, al respecto, dice Fullan (2009, p. 129) que “el director es de fundamental importancia, especialmente para los cambios en la cultura escolar, ya que se espera sea él quien dirija estos cambios”, además de facilitar el cambio y ayudar a que los maestros trabajen juntos, también se destaca el evaluar y proseguir la mejora escolar.

Así mismo, también tiene relevancia social debido a que el trabajo que realiza la directora impacta en 180 alumnos, seis docentes, un promotor de educación física, una niñera y una parte importante de la comunidad en la que se encuentra inmersa.

Por último, es importante también porque a través de las prácticas exitosas detectadas se podrán sugerir nuevas formas de conducir una institución, de transformarla realmente, de re- orientar las prácticas de los profesores y de enfocar el quehacer educativo hacia un

nuevo rumbo y forma de hacer las cosas. Por lo que es importante centrar en ella la investigación.

### ***Limitaciones del estudio.***

Al desarrollar este proyecto, el esquema ya estaba perfectamente estructurado, las limitaciones fueron solo de disponibilidad por parte de las maestras para la realización de las entrevistas, de poder acomodar los tiempos de la investigadora con los de las profesoras, padres de familia y demás personas que intervinieron en dicha investigación y de cierta manera, también lo fue la inexperiencia de la investigadora y las maestras de la institución donde se llevó a cabo la investigación.

Para la realización de la presente investigación se utilizó el análisis documental, los cuestionarios, la observación y la entrevista como medios principales para la recolección de la información.

## **Capítulo II Marco teórico.**

### ***Revisión de literatura sobre casos de directores exitosos.***

En este capítulo se analizarán las prácticas de directores exitosos en diversos contextos, principalmente en aquellos que representan un reto por diversas causas, sobre todo con carencias de tipo material. Para poder conocer, analizar, fundamentar y seleccionar las prácticas como “exitosas”, se revisaran trabajos realizados con anterioridad de distintos autores.

Se considera de suma importancia abordar dos temas que podrán introducir a la comprensión de la gestión y la política educativa en México, ya que ello permitirá tener una visión compartida en relación a las acciones y resultados en la educación del país. Se trata de las dos primeras referencias, las que permitirán clarificar más adelante, las problemáticas, aciertos, deficiencias y fortalezas del sistema educativo mexicano, así como la comprensión –no justificación- de las prácticas exitosas o no, de la muestra de directores mexicanos.

### ***Gestión de la educación básica.***

Posner (2004) analiza algunos artículos acerca de la calidad en la educación centrada en mejorar el funcionamiento de las escuelas a través de una serie de reformas curriculares, pedagógicas y administrativas. Los autores de dichos artículos buscaban en un principio elementos clave de la escuela exitosa para hacerla más eficiente y ofrecer así, una educación que incrementara las oportunidades de los niños provenientes de las clases trabajadoras y de familias de minorías étnicas.

Una de las autoras de estos estudios es Justa Ezpeleta, quien discute las limitaciones que enfrentan aquellos que desean hacer la escuela más eficaz en el contexto mexicano, examina la relación entre la innovación y lo que se puede llamar el clima sociopolítico; ya que como apunta: “La situación es distinta en los países desarrollados, donde por más de medio siglo se viene construyendo una vigorosa tradición de estudios sobre cambio educativo” (p. 269) Ezpeleta tiene clara la poca acción que se ha llevado a cabo en México respecto al cambio educativo o a las Reformas Curriculares, ella refiere la vigorosa tradición de estudios sobre cambio educativo sin lograr los resultados esperados, así mismo, al hacer una reflexión acerca de la centralización educativa en Inglaterra en 1979-1991 donde los padres de familia se aliaron con los profesores para impulsar cambios radicales en la escuela y entre el centro escolar y las autoridades educativas, encuentra que esta alianza es seguramente la que está ausente en México y que debiera ser una condición indispensable para hacer la enseñanza más eficaz, pero como menciona, aun faltan estudios para arrojar conclusiones.

Por su parte, y en el mismo contexto, Murillo expone el interesante proyecto de investigación realizado durante cuatro años a través de algunos Países Bajos como Bélgica, España, Finlandia, Grecia, Italia, Portugal e Inglaterra donde el propósito fue combinar los aspectos más útiles de enfoques como eficacia y mejora de la escuela. Este estudio dio como resultado el surgimiento de un proyecto llamado Mejora de la Eficacia Escolar (MEE). El desarrollo de este no solo se concretó a estrechar la relación entre investigación y práctica, sino también por el énfasis en la relación entre las condiciones internas y externas para hacer la escuela más eficaz, es decir: existió un sentido colectivo compartido, un sentido fuerte de la colaboración intra y extra institucional entre directivos de la escuela,

autoridades educativas, profesores, formadores de docentes, padres, investigadores, organizaciones profesionales y, en algunos casos, los líderes políticos. Un programa ambicioso, -sin duda- como refiere Posner, C. (2004, p. 272) “esta investigación presenta un nuevo enfoque cuya utilidad debe ser analizada por otros estudios” y continúa diciendo: “la pregunta es si en el contexto institucional en México, existen las condiciones para programas tan ambiciosos”

Retomando el trabajo de Ezpeleta, el trabajo final discute las limitaciones que enfrentan aquéllos que desean hacer una escuela más eficaz en el contexto mexicano, sin dejar de lado aspectos como la innovación y el clima sociopolítico. Hace una diferencia de la contextualización de México y de otros países anglosajones así como una conclusión donde *señala* que los autores de esta investigación proponen que no es posible diseñar programas para la mejora y la eficacia de la escuela sin volver a considerar el sistema de los códigos educativos iniciales que tienen y comunican las familias, lo que nos habla de la importante necesidad de que los padres de familia se integren al contexto escolar, que participen en la escuela, ya que sin su apoyo e integración, la escuela está destinada al fracaso, porque poco se puede hacer con alumnos a quienes no se les brinda la atención mínima en casa, cuando no se tiene la preocupación de los padres de familia en la educación del niño o mejor aún; la ocupación, como lo sostiene Fullan (2009, p. 195) “cuanto más cerca esté el padre de la educación del niño, tanto mayor será el impacto en la evolución y logros educativos del niño” afirmación que más que en ningún otro nivel educativo se hace palpable y necesario en el nivel de preescolar debido a la edad de los alumnos y a la imperante necesidad de conocer y estar cerca de su desempeño, de sus

actividades, logros, dificultades y requerimientos para favorecer cada una de sus competencias propuestas en las reformas curriculares actuales.

Al respecto, Fullan (2009, p. 196) expresa que:

muchas veces, los padres de familia no participan debido a que por parte de la escuela no se define bien lo que es su participación, ni la vinculan con resultados particulares, es decir, no se les da a conocer un proyecto o plan de trabajo en el cual ellos vean cual sería su participación o qué se esperaría de ellos.

Asimismo, cita los resultados de una investigación realizada por Clark, Lotto y MacCarthy (1980, citados por Fullan, 2009, p. 197) con la finalidad de identificar los estudios que presentan evidencias sobre “desempeño excepcional en las escuelas primarias urbanas”.

Entre las características comunes de los programas más exitosos en las aptitudes básicas se encuentra la participación de los padres en la instrucción, ya que las escuelas exitosas informaban acerca de una mayor presencia de los padres en el salón de clases, ya fuese como asistentes, visitantes o como voluntarios...la participación en el salón de clases, en vez de en la escuela en general se relacionaba con el éxito académico...la participación paterna específicamente, y no el uso de asistentes en la instrucción en general, se asocia con el éxito en la escuela.

De tal manera que se reconoce como un aspecto determinante en el éxito no solo de los estudiantes, sino en el de la escuela misma, la participación activa y constante de los padres de familia.

En el mismo orden de ideas, actualmente, alrededor del mundo se están llevando a cabo diversidad de Reformas y Cambios Educativos, las cuales se proponen mejorar el contenido y las formas de trabajo en las aulas y en las escuelas, el “que” y el “como” de la enseñanza y el aprendizaje.

Ramírez R. en “El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la reforma de la educación preescolar” (2008, p. 127) sostiene que

como todo el mundo sabe, para lograr los objetivos de una reforma no basta con la publicación y distribución de un nuevo programa de estudios, menos aun con la elaboración de nuevos formatos para planificar o evaluar, ya que esto cambia el sentido de la reforma al ocuparse únicamente del llenado de formatos; para que una reforma cumpla con su objetivo, es necesario realizar una infinidad de acciones de información y difusión, formación, seguimiento y apoyo, pero sobre todo, sostenerlas en el tiempo, ya que cuando las propuestas de cambio son profundas, no pueden llevarse a la práctica solo con unos cuantos cursos de actualización; es necesario varias acciones sostenidas por varios ciclos escolares.

### ***Política educativa en México.***

Flores P. (2005 p. 957) en la reseña realizada al libro de Latapí P. (2004) refiere que en México, el análisis de la política pública educativa es escaso, que son pocos los estudios que han tratado de explicar cómo se formula una acción pública en educación, cuál es el marco teórico, la base filosófica o política o cómo se diseña la agenda educativa.

Considera que los expertos en educación de este país carecen de un análisis que explique cómo se ponen en marcha los programas o acciones educativas y qué actores

intervienen en este proceso; qué nuevos sujetos sociales y políticos están influyendo el proceso de política pública educativa, cómo se organizan, qué cosas negocian y sobre todo, cómo lo hacen.

La política educativa en México no solo es describir los programas de educación gubernamentales y comentar – a veces críticamente- su contenido, se puede ir más allá y examinar a profundidad el desarrollo de las políticas educativas en el contexto mexicano, donde, entre otras cosas, se encuentra la influencia del papel de las agencias y organismos financieros internacionales en la definición de la agenda educativa nacional y donde puede corroborarse que el espacio para formular políticas públicas está lleno de negociaciones, de conflictos y de una creciente complejidad que, en parte, se explica por el surgimiento de los nuevos actores políticos y sociales y, sobre todo, por el intrincado juego de intereses que se establece entre ellos. Uno de ellos son precisamente, las agencias de cooperación y financiamiento internacional, al cual no lo ve como una relación inocua, sino para reflexionar sobre cómo se construyen las políticas educativas en tiempos de creciente e ineludible interacción mundial y no caer en la cantaleta de que son los organismos financieros internacionales los que marcan *unilateralmente* la agenda.

Acerca de la descentralización educativa, Latapí observa que: “se llegó al final del sexenio [de Zedillo] sin un modelo claro del federalismo hacia el cual habría que tender” y aunque la administración de Vicente Fox tuvo el claro propósito de continuar con esta política, muchas metas en este rubro “no se han cumplido en los plazos establecidos ni se ha informado a la opinión pública sobre las razones” de esta dilatación.

Respecto a la renovación curricular, es importante considerar las tensiones que rodean a la política de formación, actualización, y promoción docente; algunas de ellas son: la disparidad entre el número de profesores formados y la necesidad real de estos en el mercado de trabajo, incorporación de personal docente a las normales sin las debidas cualificaciones, predominio de intereses políticos en cuestiones netamente académicas como la definición de programas de licenciatura y posgrados, discrecionalidad para asignar las plazas y la regresiva politización de las escuelas normales.

Señala que aun cuando hay una inusitada continuidad a lo largo de tres sexenios en materias como federalización, renovación curricular, magisterio y participación social, esta continuidad es, hasta cierto punto, solo de carácter enunciativo.

Refiere que el hecho de elevar a rango de “política de Estado” acciones que actualmente no son consideradas como tal, no asegura que sean del todo efectivas en la resolución del problema para el que fueron creadas o diseñadas. Afirma que es necesario discutir pública y abiertamente este interesante punto para que este tipo de acciones públicas “cobren su pleno significado” en el sistema educativo del país.

Así las cosas, es indispensable preguntarse si las políticas educativas que se desarrollan en el país se realizan pensando en la niñez mexicana, en su educación y su futuro o son solo políticas sexenales que se piensan y planean únicamente de acuerdo al gobierno en turno, sin prever y planear un proyecto educativo a largo plazo, ya que por muchas reformas educativas que haya, si no hay continuidad, poco se podrá lograr.

En este mismo contexto, Soriano J. (2008 p. 27), al hacer un poco de historia y reflexión se pregunta: ¿Qué reforman las reformas? Expresa que “si revisamos las reformas

más recientes que ha sufrido el sistema educativo nacional, desde el inicio de los años sesenta a la fecha, hay cuatro de tipo general: la de López Mateos, Echeverría, De la Madrid y Salinas de Gortari, además de una cantidad enorme de reformas parciales en planes y programas de estudio desde el nivel de preescolar hasta posgrado”.

Durante el sexenio del presidente Vicente Fox también se propusieron reformas, pero a pesar de tantas, todas las evaluaciones del sistema educativo arrojan hasta hoy resultados negativos, lo que indica que ninguna de las reformas ha mejorado en absoluto la calidad de la educación, que lo que debería ser aprendido no se aprende o se olvida después del examen. ¿Qué pasa? ¿Porqué las reformas no han reformado lo que se proponían? Quizá porque es necesario hacer un alto en el camino, reflexionar, evaluar, examinar porque han fallado las reformas en su intento por reformar, porque en el discurso se notan cambios, pero en el fondo siempre subyace la misma concepción pedagógica tradicional, dentro de la cual, Soriano (2008, p. 28) resume los siguientes problemas:

- a) La educación escolar es predominantemente verbalista.
- b) La educación escolar promueve la memorización mecánica del conocimiento.
- c) La educación escolar es autoritaria.
- d) La educación escolar está desvinculada de la realidad social y de los alumnos en particular;
- e) Los contenidos educativos que se promueven en la educación escolar no llegan a ser significativos para los estudiantes. (entre otros problemas)

Concluye diciendo que es necesario reflexionar un poco acerca de los aspectos que las reformas no han tocado y menciona específicamente el aspecto afectivo de los educandos, así como las actividades donde interviene la corporalidad y cita a Einstein: “El aprendizaje es experiencia, lo demás es sólo conocimiento”

*¿Cómo resuelven los problemas los directores exitosos? Un estudio de directores de primaria en su primer año de servicio.*

En México, el interés por el estudio de la Dirección escolar surgió con la implantación del Proyecto Escolar, PE (1997) y del Programa Escuela de Calidad, PEC (2001); no obstante, la producción empírica es escasa.

Pastrana (1997) y Ruiz, citado por Zorrilla (2006) aportan el primer estudio publicado sobre el trabajo de un director de escuela. Ruiz encontró que el papel del director y su gestión tienen una correlación de moderada a relativamente fuerte en el desempeño escolar. Loera y colaboradores citados también por Zorrilla (2006) estudiaron la Dirección escolar como parte de la evaluación del PEC. Este estudio, el más importante realizado en el país, demuestra que el Director escolar es un elemento diferencial en las escuelas con altos niveles de logro.

Recientemente, Camarillo (2006) citado por Zorrilla (2006) analizó los factores de éxito o fracaso del Proyecto Escolar; concluyó que el director es fundamental para el éxito de este proyecto. Otro estudio realizado por Zorrilla y Pérez (2006 p. 120) con nueve directores de Escuelas de Calidad, señala que éstos otorgan importancia a la mejora de la infraestructura escolar y relacionan más su trabajo con aspectos administrativos; revela además que el director se siente poco apoyado por las autoridades para realizar su labor.

Zorrilla M. (2006 p. 113) expresa que en los últimos años se ha incrementado la preocupación y la urgencia por cambiar los sistemas educativos, lo cual, ha originado mayores demandas y exigencias en todos los niveles educativos, ve a la escuela como la unidad de cualquier sistema educativo, de tal manera que los diversos gobiernos afirman que en el centro de sus políticas y programas educativos está colocada la reforma de la escuela. Sostiene que desde los años ochenta, los problemas se han hecho más manifiestos, palpables al constatar la mala calidad de los resultados educacionales, las altas tasas de reprobación y deserción, sobre todo en las poblaciones más vulnerables, en ello ha influido también la desigualdad en la distribución de la calidad de la oferta educativa entre distintos grupos sociales.

***El arte de la dirección: la reflexión desde la acción en un sistema de aprendizaje organizativo.***

Como se ha visto, la función del director escolar está rodeada de responsabilidades, funciones, cargos, comisiones y demás actividades inherentes al cargo; así mismo, tienen también en sus hombros, en cierta medida la función de ejecutar y llevar a cabo todas aquellas reformas educativas emanadas de la Secretaría de Educación Pública, muchas veces sin los elementos necesarios para lograrlo.

Al respecto, Shon D. (1998 p.211) sostiene que el campo de la dirección ha estado durante mucho tiempo marcado por un conflicto entre dos visiones en competencia del conocimiento profesional, expone dos visiones, en la primera, el director es un técnico cuya práctica consiste en aplicar a los problemas de cada día de su organización los principios y

los métodos derivados de la ciencia de la dirección, esta visión data de las primeras décadas del siglo XX, cuando la idea de la dirección profesional fue aceptada por primera vez en forma generalizada.

En la segunda visión, se concibe al director como un artesano, un profesional del arte de la dirección que no puede reducirse a normas y teorías explícitas, esta visión tiene una historia más larga, pero es una forma muy sencilla y apegada a la realidad del director, ya que se ve como un arte, un asunto de habilidad y sabiduría, mucho antes de que empezara a ser entendida como un cuerpo de técnicas.

A pesar de esta concepción, la primera visión ha ganado cada vez más poder. Estas ideas, de la ciencia de la dirección y la del director como un técnico ha tomado fuerza en Estados Unidos y casi abarca la totalidad del mundo industrializado. Esto no puede ser falso, ni utópico, ya que Shon D. (1998 p.214) al citar a Henry Mintzberg, hace una aportación acerca de las investigaciones que ha llevado a cabo, durante las cuales ha causado revuelo al sostener que

se da la creencia, ampliamente compartida, de que los directivos aprenden a ser más efectivos no principalmente a través del estudio de la teoría y la técnica, sino a través de una larga y variada práctica en el análisis de los problemas empresariales, lo que fomenta una genérica, esencialmente inanalizable, capacidad para resolver problemas.

*El concepto de liderazgo no se circunscribe exclusivamente a los equipos directivos, como tradicionalmente se establece.*

#### EDUCACIÓN PARA TODOS. 109

En materia de liderazgo, “la integridad es sinónimo de confianza, la vida del líder, su carácter, integridad y compromiso deben representar un ejemplo a seguir, porque la gente apoya primero al líder y luego a la visión”. Gómez, C. (2009, p. 81)

Dentro de las muchas funciones que un director cubre está el liderazgo y la gestión, la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas, mientras que el liderazgo lo hace de los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

La escuela del siglo XXI se define como una organización abierta a la comunidad, por lo que los directivos y profesores no pueden únicamente administrar o gestionar la institución escolar sin darle una orientación y visión de mediano y largo plazo. Al hacer la distinción entre gestión y liderazgo, se afirma que son dos métodos de actuar diferentes pero complementarios, cada uno con su función y actividad y a la vez necesarios para el desempeño de la organización y de sus respectivos entornos cambiantes.

Se trata, entonces, que el concepto de liderazgo no se circunscriba exclusivamente a los equipos directivos, como tradicionalmente se establece. Este énfasis, si bien depende en alguna medida de las variables estructurales y legales de los sistemas educativos de cada país, fundamentalmente –como se apreciará– se sustenta en la forma y sentido del cómo se realizan las actividades en la misma institución escolar y, por ello, tiene que ver con una

realidad y ámbitos de acción más cercanos, por lo tanto, de voluntad, resolución y control más bien directo.

### *La Quinta Disciplina*

Sin embargo, para Senge (2007) la perspectiva tradicional de los líderes está profundamente arraigada en una visión del mundo individualista y asistémica. Menciona que los líderes en occidente son héroes, hombres y mujeres que avanzan a un primer plano en tiempos de crisis. Al referirse a las organizaciones inteligentes dice que los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros, responsables de construir organizaciones donde la gente expande su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender; así mismo, sostiene también que es necesario descentralizar el liderazgo que existe en una escuela, y compartir las responsabilidades con todo el equipo que forma parte de ella y así establecer la pauta para una organización inteligente, de la cual Senge define que uno de los elementos más importantes para la organización es que exista una visión compartida.

Si un grupo se define como un determinado número de personas que persiguen un fin común, la *Visión Compartida* representa ese fin común. La habilidad para crear, replantear, evolucionar y compartir esta visión será uno de los puntos fundamentales para transformar la realidad en aquello en lo que se ha decidido creer. El nivel de involucramiento y compromiso de los individuos con los grupos depende de cuán compartida sea esa visión.

Esta visión permite que todos los elementos que conforman la escuela miren hacia un fin común y trabajen juntos o individualmente para lograrlo, aprendiendo unos de otros y compartiendo el liderazgo.

Mintzberg, H. et. al (1997 p. 247) y Senge (2005) coinciden en mencionar a la visión como una clave para el éxito de las organizaciones, ya que sin tener claro los objetivos que se desean y sin que la comunidad se encuentre involucrada en ello, no importa las acciones que se realicen si no están encaminadas hacia el mismo objetivo, es decir; la comunicación de la misión y el involucramiento de todos los colaboradores, es lo que en un momento dado se necesita para tener claro a donde se quiere llegar y las acciones necesarias para ello.

Por su parte, Martín F. (2001, p. 29, 30) expresa que el éxito de las instituciones competitivas se produce por la conjunción de una serie de factores externos y de factores internos, entre los externos están:

- a. Los nuevos recursos. Requieren sobre todo imaginación creativa y escucha atenta. Enseñanzas en apariencia anticuada u obsoleta, que parecen no responder a las necesidades actuales, pueden en muchas ocasiones rejuvenecerse. redefinirse con usos y misiones, con nuevos materiales y diseños o con una comunicación renovada que abre huecos nuevos, adaptándose a los gustos diferentes. Este rejuvenecimiento desemboca, con frecuencia, en un nuevo ciclo de expansión.

Dentro del los factores internos está:

- a. Espíritu innovador y actitud estratégica. Esto implica por parte de la institución una actitud de adaptación permanente a los cambios del entorno.

- b. Estilo de dirección flexible, creativo y profesionalizado. Prestando especial atención a valores que permitan una adaptación fácil y permanente a un entorno difícil e inestable.
- c. Clara definición de la misión de la institución y cultura organizativa integradora y participativa. Es preciso saber bien qué quiere hacerse y que todos los miembros de la institución participen en el establecimiento de los objetivos, a fin de que estos se acepten sin reservas y se persigan con tesón y eficacia.
- d. Organización eficiente y adaptativa. De modo que la organización predominante sea horizontal, es decir, con pocos niveles desde el vértice a la base, para que sea un instrumento de innovación, que favorezca la agilidad de reacción y la participación en las decisiones, la flexibilidad en los comportamientos y la adaptación a los requerimientos de la estrategia competitiva.
- e. Orientación al sector y al alumno. Asignando los recursos estratégicamente, en función de las necesidades detectadas, y definiendo áreas en las que se puede actuar.
- f. Solvencia y autonomía financiera. A fin de disponer de un amplio margen de maniobra, con reducción de cargas financieras, lo que facilita emprender nuevas actividades siguiendo un plan estratégico elaborado de modo participativo.

- g. Importancia y calidad de la información. Puesto que la información influye en las distintas estrategias sobre las que se asienta la institución, una buena información es factor diferencial y base para el crecimiento de la misma.

Analizar buenas prácticas de quienes se inician y de quienes ya están dentro de la dirección de las escuelas públicas ilumina aspectos para el debate sobre los límites y posibilidades de transitar hacia un nuevo paradigma de gestión educativa, y sobre los apoyos adicionales que del sistema y de la sociedad en general se requieren para facilitar la mejora permanente de los aprendizajes de los niños en el caso mexicano.

***Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.***

En la dirección de una escuela debe haber un director no impuesto, pero la realidad no es siempre ésta, es otra: actualmente las direcciones son otorgadas por diferentes vías o motivos, desde el sistema escalafón, acuerdos sindicales o directamente por autoridades educativas, esto tiene como consecuencias que se encuentre una diversidad de liderazgos y estilos de ejercer la función de director. donde la característica de la mayoría de los directores, es un estilo autoritario.

En la investigación realizada por (Murillo, F., 2006 p, 11., Barrio y Pérez-Albo 1999 y Yulk 2002) y de acuerdo a las investigaciones que se han hecho acerca de las características de los líderes, se plantea que los líderes nacen, no se hacen, nacen con unas

características innatas que los llevan a desempeñarse de forma destacada, sin embargo y a pesar de los estudios realizados no pudieron encontrar características de la personalidad, físicas o intelectuales relacionadas con el liderazgo exitoso, ni siquiera la existencia de un líder ideal, dado que éste siempre estará ligado al contexto donde se desarrolla.

Sin embargo, Bermejo (citado por Martin, 2001) hace una serie de reflexiones muy valiosas que aparte de motivar a los directores, expresa puntualmente algunos factores que son indispensables para lograr el éxito en todas las instituciones que sean dirigidas por un director, menciona que hoy, las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno competitivo sin fronteras, donde la información se acumula y transmite en tiempo real y la innovación, aprendizaje y anticipación son determinantes para navegar y mantener la estela ganadora en un mar de incertidumbre. Nuevo paradigma que acaba de comenzar. Nuevo paradigma que apunta directamente hacia dos pilares que se muestran claves para el éxito: La claridad y el talento organizativo.

Claridad organizativa en la definición de lo que se pretende, hacia quienes se dirige la oferta, como se hacen las cosas mejor hoy, estando preparado para hacerlas de manera diferente mañana, y conocer con quienes se cuenta para el éxito. Claridad y transparencia en el conjunto de la organización que genere un clima de aprendizaje y adaptación a los cambios y facilite la anticipación. Claridad en los sistemas de gestión internos y externos que propicie compromiso y credibilidad. Claridad en la definición estratégica y en los métodos que faciliten su implantación, haciendo que las cosas ocurran. Claridad continua que ilusione a los empleados y les retenga por el orgullo de pertenencia.

## *La caja de pandora de la dirección de centros educativos.*

### *Aportaciones de una investigación cualitativa.*

Vázquez R. y Angulo F. (2006, p. 99) afirman que “a partir de la década de los ochenta se ha producido una gran cantidad de literatura sobre la dirección de centros escolares y su vinculación con la calidad”. Se menciona que es indispensable en este tema retomar la realidad cambiante y sujeta a múltiples elementos, ya que la acción directiva no puede quedar supeditada ni a un conjunto de funciones establecidas normativamente ni tampoco que sea correlacionada con el liderazgo.

Vázquez R. (2006, p. 101) menciona que la dirección y el equipo directivo son los “aglutinadores”, “la pieza clave del funcionamiento” la “correa de transmisión” y son quienes tienen la tarea de ir abriendo los caminos.

Sostiene que es indispensable reconocer que el equipo directivo se conforma como un grupo coherente de individuos coordinados y con un claro sentido de sus funciones, que tiene coherencia interna y coordinación que se entiende como un factor evidente y casi incuestionable, del buen funcionamiento del centro escolar.

Retoma también aspectos muy importantes que están inmersos en la acción de dirigir, entre otras cosas: la cohesión, el trabajo colegiado, la asunción de responsabilidades y el trabajo en equipo.

***“Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas”. El papel del  
rendimiento de cuentas por estándares en la mejora.***

En el dilema y debate por la calidad de la educación y el mejoramiento de las escuelas, Elmore (citado por Bolívar, 2003, p.1) afirma que:

La cuestión importante para el diseño de un proceso de mejora efectivo no es tanto qué incentivos externos están disponibles para presionar a los centros escolares para niveles más altos de rendimiento, sino mas bien, cuáles de las respuestas dadas por las escuelas y el sistema escolar pueden llegar a incrementar más probablemente el aprendizaje y el rendimiento.

Retomando lo anterior, el mismo Elmore sostiene que más que presionar para que las escuelas rindan cuentas, lo que se tiene que hacer es invertir en la gente que trabaja en ellas, esto conlleva necesariamente en invertir también sobre las maneras en que los profesores enseñan para que junto con los centros escolares tengan las capacidades adecuadas para dar respuestas a los estándares deseables.

Por consiguiente, y ante las presiones de rendición de cuentas, sostiene Elmore que las escuelas públicas no están diseñadas para responder a esta presión, ya que si se les presiona en exceso en la rendición de cuentas, se puede poner en serio peligro el futuro de la educación pública. En relación a ello, afirma que las escuelas no están diseñadas de modo que se demande a la gente comprometerse en una mejora continua de su práctica, sostiene que es debido a que los profesores en conjunto trabajan en forma aislada y los contextos organizativos de trabajo favorecen poco el intercambio entre colegas.

A todo esto, se puede rescatar que la competencia individual ha de dirigirse a la capacidad organizativa de la escuela, así mismo, se consideran tres aspectos del desarrollo profesional efectivo, (King y Newmann, 2000) Citados por Bolívar A. (2003 p. 1) que contribuyen a ello: conocimiento y habilidades, comunidad profesional y coherencia de los programas escolares. En cualquier caso, un desarrollo profesional que quiera tener impacto en el rendimiento de los alumnos deberá capacitar al profesorado en estrategias y capacidades en los distintos contenidos curriculares.

### ***“¿Cómo es la mejor educación en el mundo?”***

“Nadie tiene la respuesta universal. Todos buscamos armados de teorías y prácticas pedagógicas, pero la verdadera lucha por la calidad educativa se libra en el hogar, la escuela y el aula.” (Andere, 2008)

A continuación se expondrán los resultados de la investigación realizada por Eduardo Andere Martínez, doctor en ciencias y maestro en economía y administración pública, perteneciente al Sistema Nacional de Investigadores, quien en la actualidad es analista de la política educativa y políticas públicas, así mismo es investigador de medio tiempo del Instituto Autónomo de México.

Durante su recorrido alrededor de 19 países, Andere (2008) se da a la tarea de identificar y documentar las buenas prácticas educativas y escolares en todo el mundo. Dentro de sus propósitos se encuentra la necesidad de comparar cuan rezagado o sintónico está México con los mejores en lo que respecta a sus políticas, procesos e instituciones educativos. Con este estudio tuvo que demostrar que existen ciertos procesos y ciertas políticas que en general eran comunes en los países y que éstos, los procesos y las

políticas, eran, en efecto, la causa del alto desempeño educativo de las potencias educativas.

Sin más preámbulo, a continuación se detallan las buenas prácticas en los diferentes países visitados.

*Finlandia:* Ocupa el primer lugar de entre 40 países en el índice de la distribución del ingreso, así como el primer lugar mundial de acuerdo en los resultados de PISA durante el año 2002-2003 en lectura, matemáticas y ciencias. Resulta interesante lo que los alumnos finlandeses responden al preguntarles ¿Qué es lo que hace a un buen maestro? “Porque los maestros se preocupan por sus estudiantes” Los maestros son bien valuados en la sociedad, una muestra de ello es que los jóvenes al salir de la preparatoria quieren ser maestros, y ser maestro en Finlandia es difícil. En Finlandia los maestros están orgullosos de su profesión y la sociedad está orgullosa de sus maestros.

*Suecia:* En Suecia se ha continuado con las reformas orientadas en dos grandes vías: calidad y equidad. Finlandia y Suecia reconocen su inserción en el mundo y le apuestan a la educación como herramienta que las sostendrá en los difíciles momentos por venir: momentos de mayor competencia y de mayor estandarización mundial. En Suecia, si un niño tiene problemas, es tarea del director y de los maestros sacarlo adelante, (se tienen entre 20 y 22 alumnos en promedio en el nivel de primaria). Tienen programas de atención personalizada, con atención directa por parte de los mejores maestros de la escuela, en donde no solo se avanza al paso de cada niño o joven, sino que se promueve una constante interacción entre los maestros y los pupilos.

*Francia:* En Francia, el sólido cuerpo magisterial de la educación básica está sujeto a una fuerte certificación y selección mediante procesos muy estrictos y competitivos de asignación de plazas permanentes. Es además un proceso muy respetado y defendido por los maestros mismos. Este esquema de certificación y asignación asegura un nivel de calidad docente mínimo que ayuda en gran medida a la educación y su calidad.

Como en todo el mundo, en Francia existen escuelas con estudiantes que provienen de familias con niveles económicos desfavorables o alumnos con fuertes problemas de disciplina, para poder sacar adelante a los alumnos, el secreto, en voz de algunos directores, es el trabajo en equipo del personal docente y administrativo.

*Inglaterra:* el sistema inglés ha sufrido cambios importantes en los últimos 15 a 18 años en una especie de centralización –descentralización de políticas educativas donde los ingleses se decidieron por la rendición de cuentas por medio de exámenes nacionales y la publicación de los resultados escuela por escuela. Optaron por darles más autonomía a las escuelas y menos facultades a las autoridades educativas locales. Así mismo, adoptaron un esquema de mayor rendición de cuentas mediante la competencia entre las escuelas, a la vez que han intentado poner en marcha un programa de apoyo e intervención en las escuelas que más lo necesitan, pero al final tienen poca tolerancia con las que fallan.

Durante la visita a una escuela singular, (unigénero: niñas y católica) donde obtienen excelentes resultados y sus estudiantes obtienen calificaciones muy por arriba del promedio, se le preguntó a la directora a qué se debía el éxito académico de la escuela, dada su mezcla socioeconómica y cultural, a lo que la directora respondió: “a valores compartidos y expectativas altas, tenemos muy clara nuestra misión y todos, papás,

maestros, personal, directivos y estudiantes, compartimos los valores de esa misión. Todo esto es solo posible con maestros de alta calidad y comprometidos”

Se trata de una escuela de grandes logros en la que se demuestra que, pese a las condiciones socioeconómicas, una visión compartida, un liderazgo excepcional, profesores y padres de familia comprometidos y estudiantes estimulados, pueden marcar la diferencia.

*Escocia:* la educación en Escocia es bastante descentralizada, pero cuando se trata de exámenes nacionales es centralizado. Los escoceses salieron de un debate nacional en el 2002, y las acciones de respuesta al debate se lanzaron en enero del 2003, entre las prioridades del plan de acción para mejorar la educación en Escocia y atender las necesidades individuales de cada niño y joven, entre otras, son: permitir a los maestros de primaria y secundaria trabajar entre ellos para ayudar a los niños a realizar una mejor transición de primaria a secundaria y aumentar la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos.

*Irlanda:* El sistema educativo irlandés es de primera, con resultados excelentes, sobre todo en las áreas de lectura y ciencias. En PISA 2000, Irlanda se ubicó en la posición número nueve de 41 países evaluados. Durante la entrevista a un director de una escuela secundaria de escasos recursos, el investigador refiere lo siguiente: ¿qué hace que la escuela tenga un ambiente tan agradable? –una de sus ventajas es un equipo docente y administrativo bien comprometido. Todo el equipo está volcado a buscar el bien para los educandos, sin importar su origen socioeconómico. Lo que sí hacemos siempre es trabajar y responder en equipo, algo que es fundamental para administrar una escuela como esta, se

debe también al ambiente de cooperación y comunicación entre todo el personal de la escuela que promueve una actitud cordial entre unos y otros.

*Bélgica:* El investigador hace aquí un alto para reflexionar en lo siguiente: ¿Qué podemos aprender al comparar sistemas y políticas? Podemos aprender las buenas prácticas, podemos entender nuevos esquemas y podemos intentar encontrar factores comunes que nos ayuden a construir una teoría, con sabor nacional y local, sobre los arreglos institucionales que permiten el florecimiento educativo de calidad. En el nivel de país, nación o región, seremos muy distintos, pero en lo que respecta a la escuela, el aula y el ambiente escolar en general, físico y humano, todas las escuelas del mundo son parecidas, aunque no iguales. Todas muestran características similares, tienen alumnos más o menos de las mismas edades, tienen maestros con una dispersión muy importante en género, edad, experiencia y entrenamiento, funcionan con una cabeza, cuentan con salones de clases, laboratorios, bibliotecas, espacios deportivos o áreas abiertas, computadoras, espacios para la enseñanza de diferentes materias...en este nivel micro de las escuelas no somos tan diferentes. Entonces ¿por qué producimos resultados tan distintos?

*República Checa:* Los checos piensan en grande en materia educativa, una de las consecuencias de su nueva política educativa es la autonomía escolar, la cual llegará hasta el diseño, contenidos y ejecución del currículo. Para ellos, como sucede con el resto de los países europeos visitados, la educación es crucial para el crecimiento y la equidad. En otro contexto el investigador refiere: me gustó mucho la actitud de los maestros y maestras. A pesar de recibir salarios mínimos, tienen una enorme vocación por la educación. Por supuesto, les preocupa luchar y obtener más ingresos, pero ese interés nunca irá por encima de los niños y niñas. Además, los maestros y sus sindicatos –como me aseguró un experto

académico- no tienen fuerzas para cerrar las escuelas. Al final siempre terminan con la expresión: “Pobres chicos” los maestros me parecieron más que motivados, comprometidos y entregados.

*Suiza:* En este país, el único problema que enfrentan es que los niños y jóvenes tienen un sistema tan ad hoc, eficiente y cuidadoso de su bienestar, que el futuro social y económico para la mayoría de ellos, no es, en realidad, un desafío; no necesitan luchar por su seguridad económica y social; su vida desde esta perspectiva, está arreglada desde antes de nacer. Lo que se rescata de las visitas es que aún con todos los privilegios, su talón de Aquiles es la lectura.

*Singapur :* Singapur no es un país PISA, es decir, no participa en este proyecto, sin embargo sí participa con un proyecto más antiguo que la OCDE y es el TIMSS (Trends in International Mathematics and Science Study) y PIRLS (Progress in International Reading Literacy Study) (cabe mencionar que México participó en la evaluación TIMSS 1995, pero las autoridades de la SEP del gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000) decidieron no solo no publicar los resultados, sino abstenerse de difundir siquiera la participación de México en la misma. Con la creación del INEE (Instituto Nacional para la evaluación de la Educación) en 2003 se dieron a conocer en forma parcial los resultados, los cuáles no permitieron ubicar a México en el mapa de la calidad educativa mundial.)

Son tres los temas que sintetizan bien la política educativa de Singapur de las últimas décadas:

- Escuelas pensantes, nación que aprende.
- Enseña menos, aprende más.

- Piensa fuera de los moldes.

Así la obsesión en Singapur por la eficiencia es obnubilada solo por la obsesión, casi paranoica por la educación, se enfrascan en una lucha constante por tener las mejores escuelas, los mejores maestros, las mejores instalaciones, el mejor equipo, los mejores directores, las mejores políticas, los más altos resultados y las mejores prácticas. Su economía fuerte y sus finanzas públicas sanas les permiten ensayar e innovar métodos, procesos y políticas educativas con miras a mantenerse en la vanguardia educativa mundial.

*Chile:* Chile no es un país de alto desempeño. El investigador lo incluyó en esta investigación porque dice, como en muy pocos países, este ha diseñado e implantado cambios profundos en su política educativa, aún así, parece no despegar en educación. Es todavía más sorprendente, desde el punto de vista analítico, que México, un país que ha vivido durante décadas un sistema educativo sin reformas estructurales, muestre resultados iguales o similares a los de un país, cuyas reformas han sido emuladas o incluso adoptadas por las potencias educativas del mundo. En reformas educativas Chile está en la vanguardia, en resultados, en la retaguardia. A pesar de sus aparentes bajos resultados educativos, Chile se coloca como la mejor “marca” latinoamericana en los temas de competitividad y libertad económica.

Durante una de las entrevistas realizadas por el investigador a una directora, obtuvo lo siguiente: la nuestra es una escuela con estudiantes de familias de clase media. Ocupa el segundo lugar o tercer lugar de todos los colegios subvencionados de esta comuna. Resulta claro para nosotros que si las familias de nuestros alumnos tienen valores, los jóvenes

también los tendrán. Así es más fácil trabajar con ellos y esto es lo que más privilegia al colegio.

-¿Cuál es la tarea del docente? -Si el profesor no está bien consigo mismo –respondió- su papel no es adecuado. Es un tema de características innatas. La responsabilidad es innata, si la persona no la tiene, su respuesta docente no servirá. Los maestros deben ser buenos administradores, mantener sus notas al día, entregar calificaciones con oportunidad, saber sus deberes del día siguiente. Si el profesor no está bien como persona, los niños estarán mal; los niños no deben sufrir las altas y bajas en el carácter de sus profesores.

*México:* Después de un recorrido por 150 escuelas en 18 países, el investigador visita varias escuelas mexicanas, y como es natural, le provoca gran curiosidad y ánimos de establecer comparaciones (una actividad obligada derivada del estudio), entre las escuelas de México, con las que ha visitado.

El investigador realiza una excelente descripción de los hallazgos obtenidos en las escuelas mexicanas, lo sorprendente que para él resulta el visitar por primera vez diferentes escuelas públicas del país, algunas de gran prestigio y tradición así como aquellas que no están tipificadas como las mejores, o de un gran prestigio. Por razones de tiempo y espacio, no se abordarán aquí esas interesantes descripciones, pero si algunos hallazgos relacionados con las *Buenas prácticas* en escuelas del D.F. Aguascalientes y Estado de México.

- Los padres de familia son un gran apoyo para la escuela, no solo en el aspecto económico, sino también en el personal, de tiempo y dedicación.
- Lo que hace especial (a esta escuela) son sus maestros (en su mayoría maestras) Están muy interesadas en actualizarse y en trabajar en equipo.

- En una escuela pública del D.F considerada como de alto desempeño, encontró que la escuela está envuelta por un círculo virtuoso: estudiantes de alto desempeño al ingresar; padres con grandes expectativas respecto de sus hijos y de la importancia de una educación de calidad; maestros desafiados por una población estudiantil de alto calibre y por padres de familia que en un buen porcentaje son profesionales o maestros, una dirección escolar moderna, abierta, sencilla, apoyo tecnológico, y un equipo orgulloso de vivir, nutrir y compartir una escuela de gran calidad.
- Durante la visita a una escuela con menos recursos, también en el D.F. pudo percibir en la forma de responder del director: emoción, ilusión y sinceridad. La escuela, desde el punto de vista de instalaciones, es modesta sin llegar a ser pobre, sus espacios son dignos, salones sencillos pero limpios, el director tiene más de 30 años de experiencia docente y un trabajo extraordinariamente difícil, expresa: –ser director de una escuela es más difícil de lo que a simple vista se imagina.-
- -¿Cuáles son los factores que, a su juicio, mejor explican el desempeño de educandos del nivel de secundaria (de unos 15 años de edad? –La situación social, disfuncional, profesional y económica de los padres de familia.
- Desde su nivel educativo, cada uno defiende la importancia del mismo, sin embargo, lo que se requiere es cambiar de paradigma. Requerimos mayor fluidez entre un nivel y otro y, por supuesto, reformas estructurales como formación y preparación de maestros, autonomía de escuelas y rendición de cuentas. Pero antes que eso necesitamos crear un programa de incentivos para que la profesión docente sea apreciada en los aspectos social y económico, para que los maestros busquen

formarse y actualizarse en las mejores instituciones. No es tanto un problema de oferta, esto es, cuán buenos son los programas de capacitación y actualización que ofrecen los gobiernos, sino cuán fuerte es el interés de los maestros por formarse y actualizarse con calidad. No necesitamos formar maestros, sino maestros formados.

- Al visitar una escuela –sin edificio ex profeso- en Aguascalientes, el investigador pudo rescatar lo siguiente: la escuela la hacen los alumnos y los maestros, no los muros, ni los lujos, ni los equipos, ni los materiales educativos, como se dará usted cuenta, no tenemos escuela, desde el punto de vista físico, pero sí un gran ambiente escolar, la escuela la hacen los alumnos, la escuela son ellos, ellos son el espíritu de la escuela y por eso su escuela es maravillosa.
- El investigador comenta que la escuela no son sus instalaciones, ni sus equipos, ni sus bibliotecas, ni sus libros, ni su tecnología, la escuela son sus maestros (incluye a los directores) y sus alumnos (incluye a sus familias).
- Por último, el investigador hace algunas reflexiones finales sobre las escuelas públicas de México. Muchos de los desafíos están dentro de la escuela pero muchos también, están fuera: pandillas, peleas interescolares, padres de familia alejados y familias disfuncionales, vendedores de drogas disfrazados con carritos de golosinas, horarios interminables, amenazas intergremiales, toma de escuela entre otros. La lista no tiene fin. Y los motivos para renunciar, incluso antes de entrar, sobran. De cualquier manera, hay directores que llegan a sus escuelas a las 4:00 am para evitar que las mismas sean tomadas por maestros o personas

inconformes; directores que se enfrentan a pandillas o familias agresivas; directores que soportan insultos, pedradas sobre su automóvil u otras ofensas sin más fuerza que su voluntad, su empeño y el apoyo de sus buenos maestros, buenos estudiantes, buenos padres de familia. “¿Cómo salen adelante?” “Con trabajo de equipo” lo que el investigador interpreta y completa con el binomio: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

Concluyendo respecto a este capítulo:

Si queremos cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior, que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse frente del proceso de cambio. Pero el director exitoso por sí solo, no hará una institución exitosa, Bermejo (2001) es un valor entendido que lo que realmente diferencia a una empresa que tiene éxito de otra que no lo tiene es, ante todo, el conjunto de sus personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar. Sin embargo, hoy, ya no basta únicamente tal constatación. Se debe dar un paso más. Ahora lo que las organizaciones precisan es el talento de esas personas interactuado y comprometido, es decir, gestionan el talento organizativo. Ese compromiso solidario en compartir requiere de las organizaciones el que sitúen en lugar preferente de sus políticas el atraer, desarrollar y retener ese tipo de talento.

En el mismo orden de ideas, menciona Justa Ezpeleta que es importante enfatizar la relación entre reforma educativa y la innovación y el contexto sociopolítico, así mismo, comenta que se requiere investigación eficaz con el propósito de mejorar las condiciones de vida de los estudiantes, particularmente los provenientes de comunidades pobres, con pocas oportunidades de acceso al sistema establecido de valores simbólicos.

Por su parte, Carlos Muñoz Izquierdo y su equipo, citado en Gestión de la educación básica, expone la idea de que hay un consenso general en que la eficacia y la mejora escolares son, -en comparación con Europa- difíciles en México debido a las diferencias en el contexto educativo. Los sistemas y las prácticas educativos en Europa son en gran parte, el resultado de alianzas cambiantes entre grupos sociales, en los que la clase media e independientes es en buena medida, la beneficiaria de la educación del Estado; es el actor principal. En contraste, en México tal clase nunca ha sido lo bastante grande o lo suficientemente independiente e incluso –según muchos relatos- ha ido una creación del Estado corporativista.

Así pues, la innovación educativa en México no se ha basado en tales fuerzas sociales y políticas, sino en un sistema complejo de negociaciones entre los supuestos representantes dentro de un sistema totalmente corporativista.

La pregunta entonces es: ¿se debe considerar que reformas verdaderas, del tipo discutido por Murillo y Tapia, no pueden ocurrir hasta que la sociedad civil cambia y la escuela se maneja de una manera parecida a la europea? Es decir, una demarcación clara del poder entre autoridades educativas y una organización de la escuela

integrada por padres, profesores, directores, investigadores educativos y/o profesionistas que tienen control completo sobre la gestión, el presupuesto y la política, lo que nos lleva a la conclusión de que se necesita con urgencia, investigación sobre las funciones y responsabilidades de los diferentes actores y sobre los factores que bloquean la gestión en el contexto mexicano. (Posner, 2004, p. 274)

## Capítulo III

### *Metodología.*

En esta investigación se empleó el estudio de casos, el cual, es un método de investigación cualitativo. De un estudio de casos se espera que abarque la complejidad de un caso particular. Se estudia un caso cuando tiene un interés en sí mismo, se busca el detalle de su interacción con su contexto, es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes. En este tipo de estudio, el investigador destaca las diferencias sutiles, la secuencia de los acontecimientos en su contexto y la globalidad de las situaciones personales. Esta metodología es la ideal porque el proyecto de líderes exitosos consiste en documentar las prácticas de directores exitosos de escuela, solo que es un solo director por investigador, lo que encasilla también en este tipo de investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 10) afirman que el cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización, se toma un caso y se llega a conocerlo muy bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, que hace.

El riesgo de los estudios con unidades incrustadas es que el investigador “pierda de vista” la naturaleza entera del caso, al enfocarse en una problemática más local. Pero de cualquier manera, siempre se debe tener en mente toda la unidad de análisis, el caso completo.

### ***Justificación.***

En base a las características de la presente investigación, se eligió el método de casos por considerarlo idóneo para documentar la práctica directiva, ya que como lo describe Hernández, et al (2008, p. 163)

Los estudios de caso poseen sus propios procedimientos y clases de diseños, se pueden definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría.

La flexibilidad que brindan los estudios de caso hizo posible el uso de él, ya que de igual forma se puede estudiar un individuo, una pareja y una familia o una organización como lo es una fábrica, un hospital, una escuela, un hecho histórico, un desastre natural, una comunidad, un municipio, en fin, como se mencionó anteriormente, es un método muy flexible y es lo que permitió que pudiera observarse, documentarse y llevar a cabo el informe de la investigación acerca de los directores exitosos de escuelas.

### ***3.1 Método de investigación.***

Los principales métodos utilizados para recopilar los datos en la escuela para el caso de estudio fueron los siguientes:

- Un corto cuestionario buscador de datos.
- Entrevistas individuales

- Observación.

Las entrevistas semi-estructuradas (Drever, 1995) citado por W. Day (2001) basadas en una serie de preguntas abiertas, son más eficaces para lograr el objetivo de alentar a los encuestados a hablar libremente acerca de lo que perciben como importante, y asegurarse con fines de compatibilidad que no se descuiden los temas que se consideran cruciales para la investigación. Las preguntas y la secuencia en que se organizan están diseñadas para proporcionar una agenda común para las discusiones entre los distintos entrevistadores y los entrevistados a través del caso de estudio de las escuelas.

La directora fue entrevistada en tres ocasiones separadamente de la siguiente manera:

- En la tarde del primer día para confirmar los arreglos de la visita, respondió las preguntas correspondientes a la metodología de la investigación. Se obtuvo antecedentes de la información de la escuela y se analizó los datos biográficos aportados por la directora.
- En la mañana del segundo día se abordaron las cuestiones identificadas en el protocolo del proyecto, el cual figura en el formulario de preguntas en el calendario de entrevista.
- En la tarde del tercer día para retroalimentar sobre la organización de la visita, buscar aclaraciones de cualquier aspecto sobresaliente y dar a la directora una oportunidad, a la luz de la reflexión, para desarrollar o modificar las respuestas dadas a las preguntas en las entrevistas previas y para dar una respuesta metafórica a las preguntas de su enfoque personal sobre el liderazgo.

- A los profesores se les entrevistó una vez a cada uno, las entrevistas duraron entre 45 y 55 minutos, todas las entrevistas se video grabaron y se transcribieron. Se usaron las preguntas sugeridas en el proyecto ISSPP.
- La información documental se obtuvo de la escuela, la cual sirvió también para contextualizar los datos empíricos como medio de control para su exactitud y validez.

Retomando a Hernández, et al (2010), los propósitos esenciales de la observación fueron:

- Explorar el ambiente escolar y de aula.
- Describir y escribir lo observado así como las actividades que se desarrollaron y a las personas que participaron.
- Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas. (Jorgensen, 1989)
- Identificar problemas (Daymon, 2010)
- Generar hipótesis para futuros estudios.

### ***3.2 Contexto de la investigación.***

La investigación fue realizada en el Jardín de Niños “Gabriela Mistral” ubicada en Lomas de Coacalco, Coacalco, Edo. de México, es una población de clase media, donde los padres de familia son en su mayoría empleados, obreros, comerciantes y amas de casa.

La fecha de realización fue del ciclo escolar 2010 al 2011. Participaron en el estudio en primer orden; la directora, tres profesores, una trabajadora manual, dos madres de familia y un grupo de alumnos de tercer grado de preescolar. Para poder acceder al plantel se contó con la autorización de la Supervisión escolar de la Zona J168, con la participación de la directora, para lo cual se le dio a conocer el Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas y firmo la carta de autorización correspondiente.

### ***1) Descripción del contexto socioeconómico de la escuela:***

En la investigación realizada participaron con entusiasmo y expectativas, una directora, tres maestros, dos padres de familia, tres alumnos y la niñera de la institución. La matrícula del Jardín de niños “Gabriela Mistral” es de 180 niños que se encuentran entre los 4 y 5 años de edad. La mayoría de ellos tienen un hogar y una familia socialmente constituida, aproximadamente el 15 % proviene de familias constituidas por la madre de familia como sostén principal, así mismo, se encontraron también niños que viven en la casa de los abuelos maternos con sus respectivas madres, las cuales son madres solteras también.

En el Jardín de Niños “Gabriela Mistral” hay seis salones, tres para el 2º grado y tres para 3er grado, una dirección en la cual atiende la profesora Guadalupe Elia González Castro, directora desde hace 11 años. Hay un amplio salón de cómputo donde se encuentran las computadoras que se obtuvieron gracias a PEC (Programa Escuelas de Calidad), hay también un chapoteadero, el cual está rodeado de jardín, un patio rectangular donde se realizan las ceremonias cívicas, sociales y deportivas, en uno de los extremos del patio se encuentran los baños para niños y niñas, sus lavabos y un pórtico que cubre 2 salones y los

une a la dirección. En esta escuela de preescolar trabajan 6 maestras, una directora y una niñera o trabajadora manual que apoya a las maestras y realiza la limpieza de la institución.

En el Jardín de Niños, la directora es la máxima autoridad, ella es la responsable de todo lo que ahí suceda, por supuesto que esto no exime a las educadoras de lo que a ellas pueda corresponder en un momento dado.

El realizar la investigación y entrevistas en un mismo centro de trabajo, permitió que las entrevistas fueran amenas, relajadas y sin prisas, además por encontrarse cercana al centro de trabajo de la investigadora.

El contexto socioeconómico donde se encuentra la escuela “Gabriela Mistral” es de nivel medio bajo, el 50 % de los padres de familia son obreros, 20% de ellos tienen un empleo fijo, el 10 % son profesionistas, 10 % son comerciantes y el restante 10 % son desempleados o se dedican al comercio informal. Aun cuando algunos de ellos enfrentan dificultades para cumplir con los materiales, útiles, uniformes y cuotas escolares, los cubren en tiempo y forma contribuyendo así a la formación de sus hijos.

## ***II) Historia de la escuela:***

Como se mencionó anteriormente, la escuela donde se realizó la investigación es un Jardín de Niños público, está conformado por 6 grupos, una directora y una trabajadora manual o niñera. Se rige por la secretaría de educación pública (SEP), por lo que su principal fundamento es el programa de educación preescolar (PEP 04) a su vez, depende del Gobierno del Estado de México y su organización es diferente, el horario es de 8:45 a 12:45, los alumnos consumen diariamente un refrigerio que llevan de casa y un desayuno frío que otorga el sistema DIF. Este beneficio es ampliamente valorado por los padres de

familia, ya que en otras instituciones no se tiene, este beneficio es otorgado directamente por las gestiones que realizan en conjunto la directora y los padres de familia. En este aspecto, cabe mencionar que la dirección realizada por la profesora Guadalupe Elia González Castro, es una dirección de gestión, de liderazgo compartido y de una visión conjunta para el bienestar de los alumnos, institución, maestras y padres de familia.

Dentro del trabajo de dirección, la maestra tiene como prioridad la comunicación, el diálogo, la visión compartida, el compañerismo, el aspecto humano en el trabajo de las maestras y el beneficio a la comunidad escolar. Cuida mucho del aspecto humano del personal, ya que como menciona “en la medida que ellas estén contentas y satisfechas consigo mismas, trabajarán mejor con los niños y con la institución.”

Este aspecto es palpable en el trabajo de las maestras porque siempre dan más de ellas mismas, realizan el trabajo por gusto, se ve el compañerismo, los deseos por hacer bien las cosas y sobre todo, el trabajo con los niños en el desarrollo de competencias es palpable. Las maestras tienen competencias de muy diversa índole: artísticas, deportivas, creativas, académicas y culturales, han participado en los Juegos Magisteriales Sindicales, principalmente en actividades artísticas y deportivas cada año y han logrado llegar a nivel estatal en las competencias. Estas habilidades son transmitidas consciente o inconscientemente a los alumnos y eso se observa en su desempeño, lo cual se refleja en las habilidades y resultados que logran al egresar del Jardín de niños y ser inscritos en la escuela primaria de la comunidad, a la cual se adaptan y logran muy buenos resultados en las pruebas de clasificación que les realizan en ella.

Impulsadas por la directora, las maestras se preparan constantemente, asisten a cursos de actualización y actualmente 3 maestras están inscritas para iniciar sus estudios de posgrado. Lo más valioso de su equipo de trabajo es la motivación intrínseca.

De los retos más importantes a los que se enfrentan en la institución es a la poca participación de los padres de familia en diversas actividades que la escuela convoca, ya que el 40 o 50 % de los padres de familia no acude a la escuela para apoyar las actividades que se hacen para el desarrollo de los alumnos.

Contrario a esta actitud, la deserción escolar es muy baja, durante los últimos 5 años ha sido del 3 %, la mayor causa ha sido por cambio de domicilio. En este factor, como en otros, la directora tiene gran compromiso para atender cualquier inconformidad o problema, ya que ella tiene su lema que es *primero los alumnos, luego los alumnos y después los alumnos*.

### ***III) Historia del director:***

La profesora Guadalupe Elia González Castro, tiene 48 años, es licenciada en psicología educativa, tiene 27 años de servicio, de los cuales, estuvo seis años como maestra frente a grupo, después fue directora con grupo, debido a su buen desempeño en el trabajo la invitan para ocupar un puesto administrativo como auxiliar de supervisión, ahí estuvo durante 8 años, cargo que dejaría años más tarde debido a sus actividades como madre de familia, ya que este cargo implicó una extensión en el horario y ella lo que quería era justamente tiempo para dedicarlo a sus hijos, por lo que solicita un cambio y la asignan a la dirección del Jardín de Niños “Gabriela Mistral” en el año de 1997, escuela que queda muy retirada de su domicilio particular, pero ella prefiere viajar todos los días a estar incomoda en otro lugar, aun cercano a su domicilio.

La maestra Elia Guadalupe tiene como misión, servir a los demás y hacer las cosas bien, dentro de esta misión, ella otorga tiempo extra para las actividades que son necesarias para la escuela, esta forma de trabajo se las ha transmitido a sus educadoras, quienes

también otorgan tiempo extra para las actividades o requerimientos de cualquier índole en la escuela cuando así se requiere. Ella está consciente de la importancia que tiene la actualización docente y procura estar siempre al día, acude a cursos, talleres, conferencias y demás medios de preparación continua.

### ***3.3 Instrumentos***

El principal instrumento en la realización de la investigación fue la entrevista, definida por la Real Academia Española (2010) “como acción y efecto de entrevistar o entrevistarse. Vista, concurrencia y conferencia de dos o más personas en lugar determinado para tratar o resolver un negocio”.

Se empleó también el cuestionario semi estructurado, que de acuerdo al proyecto se llevó a cabo bajo las siguientes premisas:

Según Day (2000, p. 43) “el cuestionario debe ser completado por los directores de todas las escuelas caso de estudio”. De acuerdo al proyecto general de directores exitosos, las entrevistas individuales se planean entre 45 minutos a una hora, se llevan a cabo a directores, miembros de comitiva, presidentes de comitivas, algunos profesores y personal de apoyo utilizando protocolos pre-establecidos de entrevista. No hubo un proceso para la selección de los participantes y en el caso de las pequeñas escuelas en la muestra todos los miembros pueden ser entrevistados. Sin embargo, todos los demás participantes (tanto entrevistas individuales y grupales) deben ser nombrados por los directores. Esto es aceptables terrenos metodológicos, ya que estamos interesados en las perspectivas sobre liderazgo efectivo. Podría darse el caso de que las entrevistas sean principalmente “muestras de oportunidad”, como por ejemplo el personal de la escuela que están exentos

de los compromisos de enseñanza en un momento particular en el calendario se entrevista a los padres que resulten estar en la escuela por otro propósito como el ayudar en el salón de clases.

Bajo esta condición, se platicó con la directora del jardín de niños “Gabriela Mistral” acerca del proyecto y el porqué se eligió su escuela de entre veinte de ellas, se le dio a conocer el proyecto, se le despejaron las dudas existentes y amablemente accedió a participar en dicho proyecto.

Como primer paso, se acudió a su escuela para realizar la primera entrevista, para la cual, se le informó que sería video grabada. Se optó por la entrevista debido a la facilidad de transmitir las ideas, pensamientos y opiniones acerca del tema tratado, así mismo, como una forma de evidenciar dichas entrevistas. Durante esta primera entrevista se cubrieron los siguientes objetivos:

- Identificar y examinar las características y estrategias de liderazgo exitoso.
- Identificar y examinar los efectos benéficos sobre la cultura escolar, el comportamiento de los alumnos y la comunidad.

### ***3.4 Procedimientos.***

Etapa 1. Selección de la escuela.

Dentro de la zona escolar J168 de educación preescolar hay veinte escuelas, nueve de ellas del sistema oficial y once de ellas pertenecientes al sistema privado, dentro de las escuelas oficiales o “públicas” se encuentra el jardín de niños “Gabriela Mistral”, la cual se distingue por ser una escuela con resultados excelentes en programas nacionales como son el Programa Nacional de Lectura (PNL) donde al finalizar el año escolar se leyeron 1500

libros, superando la meta propuesta por el PNL, que es de 2 libros leídos por jornada por niño, cada jornada coincide con las estaciones del año, teniendo así, 4 jornadas al año, durante la última Jornada, la de invierno, titulada “Rompiendo el hielo con los libros” en el Jardín de Niños “Gabriela Mistral” se leyeron 455 libros.

En programas similares como el de Salud, Activación Física, Jornadas de Lectura y Cuidemos el agua, se obtienen resultados excelentes y palpables para la escuela y los alumnos.

Durante la entrega de documentación oficial como son; reportes mensuales, reportes de asistencia diaria, informes diversos y demás requerimientos, la profesora los entrega en tiempo y forma.

Para realizar la entrevista se solicitó en forma verbal y escrita, de la cual se anexa evidencia. (Anexo 1)

Por tal motivo, se seleccionó esta escuela para dicha investigación.

## Capítulo IV

### *Presentación de la información. Información de la escuela.*

En el presente capítulo se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las diferentes personas que trabajan en el jardín de niños “Gabriela Mistral”, también de las entrevistas realizadas a los niños de dicha institución, con ello se pretende acercar al lector a una idea más amplia de la institución educativa y constatar así los testimonios y realidades que ahí se viven. El capítulo contiene también aspectos como Información de la escuela; Información; Trabajo; Desarrollo y aprendizaje del director; Características de liderazgo; Toma de decisiones en la escuela y Percepciones de éxito, entre otros aspectos. Se inicia con la información del Jardín de niños.

El Jardín de Niños “Gabriela Mistral” se localiza en la comunidad de Lomas de Coacalco, Coacalco, Estado de México, pertenece a la zona escolar J168 y se rige por la secretaría de educación pública (SEP), por lo que su principal fundamento para el trabajo en las aulas es el programa de educación preescolar (PEP, 2004) a su vez, depende del Gobierno del Estado de México y su organización es diferente porque permite a los niños consumir un refrigerio dentro del salón y el horario es 45 minutos más en la jornada (en los Jardines de niños federales el horario es de 9:00 a 12:00 hrs., en los jardines de niños pertenecientes al Estado de México el horario es de 8:45 a 12:45 hrs.

Los alumnos consumen diariamente el refrigerio que llevan de casa y un desayuno frío que otorga el organismo de Desarrollo Integral de la Familia (DIF). Este beneficio es solo para algunos niños, ya que por ser muy nutritivos, se les da a los niños con cierto peso

y talla, máxime ahora que empieza a hacerse mucho hincapié en la salud de los niños en las escuelas para cuidar que no haya sobrepeso, dichas dotaciones son ampliamente valoradas por los padres de familia, ya que en otras instituciones no se tienen, este beneficio se otorga directamente por las gestiones que realizan en conjunto la directora y los padres de familia.

Al ser un Jardín de Niños de sostenimiento público, se necesitan cooperaciones voluntarias de los padres de familia para los gastos, ya que el Gobierno Estatal sólo provee el pago de maestras y el edificio escolar, todos los demás recursos se tienen que adquirir por otros medios.

En esta escuela de preescolar trabajan seis maestras, una directora y una trabajadora manual que apoya a las maestras y realiza la limpieza de la institución. El Jardín de niños fue construido ex profeso para la labor educativa, por lo que cuenta con todos los servicios necesarios: hay seis salones, tres para el 2º grado y tres para 3er grado, una oficina en la cual atiende la profesora Guadalupe Elia González Castro, directora escolar desde hace 11 años. Hay un amplio salón de cómputo donde se encuentran las computadoras que se obtuvieron gracias al Programa Escuelas de Calidad (PEC), hay también un chapoteadero, el cual está rodeado de jardín, un patio rectangular donde se realizan las ceremonias cívicas, sociales y deportivas, en uno de los extremos del patio se encuentran los baños para niños y niñas, sus lavabos y un pórtico que cubre 2 salones y los une a la dirección.

El contexto socioeconómico donde se encuentra la escuela “Gabriela Mistral” es de nivel medio bajo, el 50 % de los padres de familia son obreros, 20% de ellos tienen un empleo fijo, el 10 % son profesionistas, 10 % son comerciantes y el restante 10 % se encuentran desempleados o pertenecen al comercio informal.

### ***Información del director.***

La profesora Guadalupe Elia González Castro, tiene 48 años, es licenciada en psicología educativa, tiene 27 años de servicio, de los cuales, desempeñó seis como maestra frente a grupo, después fue directora con grupo, la invitan para ocupar un puesto administrativo como auxiliar de supervisión, ahí estuvo durante ocho años, cargo que dejaría años más tarde debido a sus actividades como madre de familia, ya que este cargo implicó una extensión en el horario y ella lo que quería era justamente tiempo, por lo que solicitó un cambio y la asignaron a la dirección del Jardín de Niños “Gabriela Mistral” en el año de 1997, escuela que queda muy retirada de su domicilio particular, pero ella prefiere viajar todos los días a estar incómoda en otro lugar, aun cercano a su domicilio.

La maestra Elia Guadalupe tiene como misión, servir a los demás y hacer las cosas bien y con gusto; dentro de esta misión, ella otorga tiempo extra para las actividades que son necesarias para la escuela así como para actualizarse. Esta forma de trabajo se las ha transmitido a sus educadoras, quienes no dudan en apoyar y otorgar tiempo extra para la escuela o actividades cuando así se requiere.

### ***Trabajo del director.***

Cabe mencionar que la dirección realizada por la profesora Guadalupe Elia González Castro, es una dirección de gestión, de liderazgo compartido y de una visión conjunta para el bienestar de los alumnos, institución, maestras y padres de familia.

Dentro del trabajo de dirección, la maestra tiene como prioridad la comunicación, el diálogo, la visión compartida, el compañerismo, el aspecto humano en el trabajo de las maestras y el beneficio a la comunidad escolar. Cuida mucho del aspecto humano del personal, ya que como menciona “en la medida que ellas estén contentas y satisfechas consigo mismas, trabajarán mejor con los niños y con la institución”

La maestra Guadalupe tiene definidos sus tiempos de trabajo para que todo funcione dentro del plantel, ella asiste durante 5 horas diarias a la institución, dentro de este horario ella atiende las funciones de dirección, administrativas, académicas, sociales y culturales necesarias, fuera de este horario dedica dos horas más a asuntos relacionados con la escuela, aproximadamente una vez al mes asiste a reuniones de directores convocadas por la supervisión escolar, es importante mencionar que estas reuniones se han reducido de forma notable porque se ha optado por enviar circulares, avisos e información vía correo electrónico, por lo que estas visitas se han ido espaciando cada vez más optimizando así el tiempo dedicado a la dirección escolar.

Dedica también una hora diaria para visitar los grupos, realizar acompañamientos a las maestras y solucionar sus dudas, procura permanecer en el grupo por lo menos una hora para poder leer a los niños un cuento o cuando es necesario por alguna eventualidad de las maestras, ella se queda con el grupo. Al igual que con las maestras, tiene junta con la trabajadora manual para definir aquellos asuntos relacionados con sus funciones, dedica a ello treinta minutos cada tercer día, aproximadamente.

Dentro de la escuela cada maestra tiene sus comisiones bien definidas desde el inicio del ciclo escolar, por lo que cada maestra es líder de equipo (o de una comisión específica) y se reúne con la asignada a definir acciones a realizar, aproximadamente emplea 30 minutos a la semana para estas especificaciones.

Con los padres de familia trabaja durante una hora cada día, sobre todo al principio del ciclo escolar para organizar todas las actividades inherentes a la Sociedad de Padres de Familia. Esporádicamente atiende a grupos externos como son: comisionados del H. Ayuntamiento de Coacalco, fotógrafo, prestadores de servicio, promotores de libros, etc. a estas actividades dedica una hora a la semana o menos, según se requiera.

Relacionado a conferencias, cursos y actividades de aprendizaje dedica cinco horas a la semana, por lo regular, asiste a alguno de estos eventos una vez al mes y en casa dedica parte de ese tiempo para actualizarse y revisar algunos temas de su interés. Lo que se refiere a planeación y/o previsión de actividades dedica dos horas y media en la escuela y dos horas y media en casa. El total de horas por semana dedicadas al trabajo, en la escuela y en la casa es de treinta y un horas, aproximadamente.

De acuerdo con Martín (2001 p. 30) el caso de la profesora María Guadalupe Elia González Castro tiene entre otras características una clara definición de la misión de la institución y cultura organizativa integradora y participativa, lo cual demuestra día a día al tener clara la misión de la escuela, es una persona sumamente organizada, responsable, integrando la mayor parte del tiempo a sus educadoras en el trabajo y participativa en las actividades académicas y de formación continua, también tiene que ver el nivel de compromiso y el gusto que tiene por el trabajo, por lo que al preguntarle al respecto, expresa lo siguiente: La verdad es que estoy contenta y a gusto, no tengo ningún problema y si los hay, procuro darles solución. Me siento muy identificada con la escuela. (Entrevista Número 1)

### ***Desarrollo y aprendizaje del director.***

La profesora Guadalupe ve el aprendizaje y la implementación de nuevos enfoques, conocimientos y habilidades dentro de su práctica de una manera muy positiva, ya que al aprender piensa en cómo, cuándo, dónde y cómo aplicará esos nuevos conocimientos, al asistir a cursos, conferencias, pláticas y demás eventos académicos, aplica en su escuela esos conocimientos que adquiere; a su vez, las educadoras a su cargo sí realizan la mayoría de los cambios en su planeación de acuerdo a las ideas que la maestra Guadalupe ha adquirido y que les sugiere, la maestra complementa esos aprendizajes tomándose el tiempo para buscar nuevos conocimientos y habilidades, no se queda únicamente con lo que adquiere, refuerza y complementa esos aprendizajes.

Con la reforma de la educación preescolar se adquirieron nuevas estrategias para trabajar en los grupos, esta estrategia se conoce como “Experimentación Pedagógica” y consiste en que las figuras de autoridad (supervisores, asesores metodológicos y directivos) trabajen situaciones didácticas con los alumnos, por lo que la profesora Guadalupe aplica lo que aprende a los diversos grupos de la escuela. En cuanto a la dependencia de las fuentes de aprendizaje para seguir siendo un buen líder, se determinaron las siguientes categorías para definir con que regularidad realiza determinadas acciones:

*Tabla 1*  
*Tabla de Fuentes de aprendizaje.*

<b>Nunca</b>	<b>Esporádicamente</b>	<b>Frecuentemente</b>	<b>Regularmente</b>	<b>Siempre</b>
1	2	3	4	5
0 veces por semana	2 veces por semana	3 veces por semana	4 veces por semana	5 veces por semana

La maestra Guadalupe esporádicamente lee revistas de aspectos y contenidos profesionales, frecuentemente realiza investigación-acción, regularmente cuenta y/o consulta un mentor en la supervisión escolar o con sus mismas compañeras, frecuentemente consulta con sus familiares y/o amigos, siempre retoma la experiencia adquirida en las escuelas en que ha trabajado, frecuentemente acude a asociaciones profesionales para adquirir algún conocimiento, no ha realizado estudios de postgrado.

Esporádicamente asiste a conferencias, siempre realiza auto reflexión de lo adquirido, regularmente realiza lecturas de teorías educacionales y de investigación, esporádicamente asiste a talleres de desarrollo profesional, principalmente al inicio de l ciclo escolar, los llamados Cursos Básicos de Formación Continua (CBFC) así como otros programados por la supervisión escolar y/o Departamento de Educación Preescolar.

Las reuniones con colegas, diálogos discusiones u observaciones las realiza en forma esporádica, sobre todo en las reuniones de Consejo Técnico de escuela (una vez por mes y de zona, trimestralmente) independientemente de estos diálogos, frecuentemente consulta a los asesores de la zona para resolver dudas y ampliar sus conocimientos. Frecuentemente interacciona a través de redes con colegas para intercambiar y ampliar nuevos aprendizajes, de igual manera se mantiene en contacto con la subdirectora de una escuela Normal, con ella ha creado un espacio de reflexión, análisis y retroalimentación de su labor docente.

### *Características de liderazgo.*

La profesora Guadalupe considera que el liderazgo ejercido por ella en el Jardín de Niños “Gabriela Mistral” es un liderazgo compartido porque ella propicia que las maestras opinen sobre todas las actividades que realizan, las decisiones que se deben tomar en la escuela, así como las actividades y comisiones que les corresponden a cada una de ellas. Al entrevistar a las profesoras coincidieron que la profesora Guadalupe les da confianza, les pide opinión, es una directora con actitud positiva y sobre todo, es una persona que comprende el aspecto humano en cada una de las situaciones de la vida personal de las maestras, se considera una persona empática.

Así mismo, la profesora Guadalupe, en su quehacer directivo considera altamente importante estar atenta, usar éticamente el poder y trabajar persistentemente por el rendimiento académico. Considera tener pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos. Es una directora que mantiene una actitud optimista por las mejoras, respetuosa con el personal, alumnos y padres de familia, es auto reflexiva porque antes y después de las actividades realizadas, lleva a cabo una retroalimentación con las profesoras, lo que les permite evaluar lo realizado para mejorar o modificar sobre lo realizado; el trato hacia las profesoras es totalmente profesional, le agrada iniciar nuevos proyectos, participar en otros y motivar a su personal para que se involucren en ellos. Al principio del ciclo escolar realiza el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), en el cual participan las profesoras y esto les permite tener una planeación a futuro. De igual manera, la profesora logra facilitar la comunicación en grupos pequeños (maestras o madres de familia) y facilita también la comunicación e intercambio de opiniones en grupos grandes (padres de familia, comunidad escolar).

La profesora alienta a su personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, por lo que constantemente acuden a cursos, talleres, conferencias y círculos de estudio para permanecer actualizadas y a la vanguardia, lo que ha permitido que la comunidad se percate de ello y la escuela sea de las más solicitadas en la localidad. De la misma forma, la maestra celebra y proyecta los éxitos obtenidos por la escuela y ha creado un clima de confianza dentro de la comunidad a través del trabajo diario que realizan.

### ***Toma de decisiones en la escuela.***

El jardín de niños “Gabriela Mistral” pertenece al sistema oficial, es decir, es de sostenimiento público, ello conlleva a depender directamente de la Secretaría de Educación Pública y regirse bajo el Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP 04) por lo tanto, todas las decisiones que se toman en la escuela respecto a la educación, son basadas en el programa. En cuanto a la estructura para la organización de la enseñanza en la escuela, la directora y el personal es autónomo, en las reuniones de consejo técnico y de personal ellas determinan lo que se realizará y cómo se llevará a cabo. Se acatan y adecuan las actividades y programas permanentes emitidos por la SEP, tales como Programa Nacional de Lectura, (PNL) Programa Estatal de Lectura (PEL) Programa de Activación Física, Programa de Salud, Cultura del agua y Valores, entre otros. Regularmente se utilizan cronogramas para tener presentes todas las actividades, desde el inicio del ciclo escolar, entre todo el personal planean las actividades y fechas para realizarlas a lo largo del año, normalmente lo hacen de manera rotativa, de manera que a todas les toque la misma comisión en un momento dado, o si hay alguna inconformidad, la platican entre todas, de manera que no haya conflictos.

### *Percepciones de éxito.*

El éxito de la escuela “Gabriela Mistral” lo atribuye la profesora Guadalupe principalmente a aspectos tangibles como la adquisición del proceso de la lectura y escritura, la adquisición de valores, de principios de computación, inglés, formación en cuidado del medio ambiente, escuela para padres, y el fomento del gusto por la lectura de diversos textos básicamente.

En lo que a ella concierne, considera que sus mayores éxitos es que escucha a los padres de familia, maestras y alumnos, que delega las funciones cuando es necesario y las maestras responden ante cualquier situación que se presente si ella no está, trata de ser responsable en su trabajo, enfrenta los problemas, dialoga, acuerda, concilia, es empática, hace su trabajo con gusto, es muy organizada y cumplida.

En estos procesos es también definitivo el trabajo y entrega de cada una de las docentes. La calidad del profesorado del Jardín de Niños es alta porque cada una de las maestras satisface las necesidades de los alumnos y las expectativas de los padres de familia en cuanto al aprendizaje de sus hijos.

Así mismo, algunas de las maestras han obtenido el premio por ser la mejor docente durante un determinado ciclo escolar, han participado en diferentes concursos de conocimientos como el de “Ser Maestro” (programa a nivel Estatal) donde dos maestras lograron el premio por sus conocimientos y competencias docentes en el ciclo escolar 2009-2010, por su parte, la directora fue propuesta como la mejor directora de la zona escolar. Junto con las maestras, la directora ha participado también en juegos magisteriales en diferentes disciplinas como son canto, fotografía y algunos deportes en equipo.

Pasando al aspecto académico, para la directora y las maestras no es tan importante que los alumnos sean alfabetizados, es más importante que adquieran las habilidades que les permitan ser, más adelante, lectores y autores competentes de textos. Lo que sí es muy importante es que sean analíticos, que puedan analizar diversos textos, problemas y situaciones que se les presenten, para ello las maestras se preocupan por desarrollar las competencias a través de situaciones didácticas que así lo permitan.

El aspecto tecnológico es también importante que los niños lo adquieran, para ello, las maestras y la escuela facilitan las actividades de computación, la profesora Guadalupe Elia logró equipar la escuela con 15 computadoras, en la actualidad asisten a la clase de cómputo todos los niños, y aun cuando están dos niños en cada máquina, han logrado complementarse y turnarse para la realización de las actividades. También participan activamente en la “Semana de la Ciencia y Tecnología” que se realiza cada año en el mes de Octubre. Durante el ciclo escolar se desarrollan situaciones didácticas que también desarrollan esas competencias en los alumnos a través del campo formativo: “Exploración y conocimiento del mundo”

Para las maestras y la directora, es muy importante que los alumnos tengan alto rendimiento en su trabajo, pero a la vez, respetan las diferencias individuales y los procesos de acuerdo a cada niño, lo que hacen es observar, apoyar y motivar a cada uno de los alumnos para que lo logren. Para ello, las profesoras toman en cuenta uno de los propósitos fundamentales del Programa de Educación Preescolar PEP (2004) donde se pretende que los niños, gradualmente: “Adquieran confianza para expresarse, dialogar y conversar en su lengua materna; mejoren su capacidad de escucha, amplíen su vocabulario, y enriquezcan su lenguaje oral al comunicarse en situaciones variadas” Con ello pretenden desarrollar el campo formativo de lenguaje y comunicación oral.

La comunicación escrita es básicamente la de los textos y algunas palabras que los niños se interesen en escribir (es importante mencionar que el que aprendan a leer no es la meta del jardín de niños)

Para la escuela no es importante que los alumnos se auto dirijan, sí hay momentos en los que deben los niños conducirse solos, pero siempre con la orientación de la educadora para la realización de cualquier actividad, incluso observarlos durante los recreos, educación física, sesiones de ritmos, cantos y juegos, en todo momento.

En el Jardín de Niños Gabriela Mistral” es una prioridad el que los alumnos sean pensadores, reflexivos e investigadores, aspectos que las profesoras desarrollan con la aplicación de situaciones didácticas del campo formativo “Lenguaje y comunicación” “Exploración y conocimiento del mundo” y “Pensamiento matemático”.

Una de las prioridades de la escuela como institución, como una parte fundamental de la tríada de la educación, es formar ciudadanos responsables y democráticos, para ello, en este jardín de niños se trabaja básicamente con el ejemplo, ya que como lo dice la directora: “la palabra convence, pero el ejemplo arrastra”.

De igual manera, se realizan diversas actividades para el logro de las competencias sugeridas en esos campos formativos.

La directora y el personal docente se preocupan porque todos los alumnos tengan, un ambiente sano físico y psicológico. Llevan a cabo diversas actividades con los padres de familia, con los niños y la comunidad para lograrlo. A los alumnos les agrada participar en estos temas: las maestras han trabajado con ellos “Los Derechos de los Niños”, temas específicos y otros sugeridos desde la secretaría de educación SEP, por lo que los conocen y se hacen situaciones didácticas al respecto.

La escuela “Gabriela Mistral” es laica, no promueve valor religioso alguno, ni es importante para ella promoverlos, lo único que trata es la historia y algunas fechas religiosas ya adoptadas por la sociedad desde el punto de vista de “tradiciones”.

### ***Capacidad de Fomento.***

En la escuela “Gabriela Mistral” se tienen amplias expectativas de logro hacia los estudiantes, principalmente basadas en el desarrollo de competencias de los seis campos formativos que marca el programa de Educación Preescolar 2004 (PEP 04). El proceso establecido para ello es evidente en los alumnos al observarlos en sus actividades cotidianas así como en las tareas y exposiciones que realizan. La directora está consciente de la importancia de este aspecto y ella contribuye con su apoyo, asesoría y facilitación de los recursos a su alcance para que así sea, desde que ella está trabajando en esta institución ha procurado que se dé ese proceso de la mejor manera posible.

Al ser una escuela de educación preescolar, los alumnos tienen poca participación en la toma de decisiones sobre la dirección de la misma, esa apertura la tienen al interior de sus aulas, con sus maestras toman decisiones respecto a actividades dentro del salón. Como se afirmó anteriormente, la escuela se observa segura, las profesoras afirman que ante cualquier percance o desperfecto, dan a conocer a la directora el problema y se reúnen para solucionarlo. De igual manera en el aspecto psicológico, las profesoras afirman que si detectan alguna anomalía en dicho aspecto, buscan la instancia correspondiente. Aseguran que los niños son felices porque así lo expresan verbalmente además de observarlos en su actuar. Tienen poca incidencia de deserción, su eficiencia terminal al final del ciclo escolar 2009-2010 fue de 89.28 % lo que demuestra lo dicho por las maestras y directora.

Respecto a la atención que la directora brinda a las maestras, ellas afirman que las escucha, las organiza, les delega funciones, realizan trabajo colaborativo, hay buena comunicación, dialogan y llegan a acuerdos, las maestras se sienten partícipes de las responsabilidades y decisiones tomadas en la escuela ya que las toman entre todas y la directora considera que hay mucha calidad en lo que hacen las maestras de su institución. Así mismo, las maestras apoyan a la directora en todo lo necesario y tienen disposición hacia ella y hacia las actividades que se realizan.

### ***Responsabilidades***

La persona responsable dentro de la institución educativa es oficialmente la profesora Guadalupe Elia González Castro, sin embargo, se pudo observar que todas las maestras comparten las responsabilidades con ella, la directora expresa la responsabilidad que las profesoras han demostrado cuando ella se debe ausentar por algún motivo de la escuela, las profesoras sacan el trabajo académico y administrativo de la escuela, responsabilizándose en todo momento y organizándose para que todo funcione como debe ser, aun con la ausencia de la directora.

Dentro de las responsabilidades que le resultan más retadoras, está la ausencia de los padres de familia en la escuela para realizar diversas actividades con los alumnos y la matrícula y/o deserción.

### ***Liderazgo tensiones y dilemas***

El liderazgo observado en el Jardín de Niños es compartido, se pudo constatar que la directora les da apertura para que las profesoras puedan innovar, puedan desarrollarse en el

área que a cada una le agrade y tenga facilidad, por referencias de la profesoras, las comisiones se van turnando para que no sea siempre la misma maestra en una determinada actividad.

En relación al aspecto académico, tres docentes ganaron el premio “Ser Maestro” y una docente participa en los Juegos Magisteriales en diversas disciplinas.

También trabaja en la institución una docente, a quien se le dificulta realizar algunas actividades dentro de su práctica docente, aquí se observa la integración del equipo, ya que entre todas las maestras la apoyan y están en constante comunicación con ella.

La directora considera que ha cambiado su liderazgo a lo largo del tiempo debido a que las circunstancias así lo exigen, durante la estancia en este plantel educativo, comenta que no todas las maestras han sido tan eficientes ni comprometidas, por lo que ha tenido que cambiar de estrategias directivas para lograr los propósitos fundamentales de la educación preescolar.

Ella afirma que dentro de la escuela existe un liderazgo compartido, que no ejerce la autoridad por el hecho de ser la directora, sostiene que les consulta a las maestras todos los asuntos relacionados con la escuela, que platican, toman acuerdos y que cada una de ellas se siente participe de las responsabilidades y decisiones tomadas en la escuela. Un éxito que la directora considera importante es que ha aprendido mucho de sus docentes porque le han demostrado responsabilidad y entrega, ya que en un momento dado que ella no esté en la institución, las maestras sacaran cualquier situación adelante. Como equipo con diversas habilidades y virtudes, cada una reconoce su liderazgo y aquellos aspectos en los que cada una es fuerte, de esta forma es posible para ellas buscar el apoyo necesario en cada una de sus mismas compañeras cuando así lo requieren.

Al platicar con las maestras expresaron opiniones similares a las expresadas por la directora acerca del liderazgo directivo. Como ejemplo se tiene a la profesora Maura Beatriz García Reyes, (Entrevista Numero 2) a quien al hacerle la pregunta específica de qué opinión tiene acerca del liderazgo de la maestra María Guadalupe Elia González Castro, acerca de si es un liderazgo impositivo:

No, no. Es de comunicación, o sea ella parte mucho de la comunicación, de proponer sí, pero siempre el buscar que todos de alguna manera estemos de acuerdo, no nos da contentillo, sino simplemente yo les propongo estas actividades porque creo que son las más viables, de estas, podemos elegir estas o a lo mejor, ¿ustedes tienen una alternativa mejor? ¡Adelante! Pero siempre es comunicación.

Al referirse a las tres cualidades que debe poseer un líder, la profesora Alejandra Escobar Valencia refirió: (Entrevista Numero 3) “saber escuchar, observar y cuestionarse continuamente ¿hacia dónde vamos?”

Los criterios que considera necesarios para el éxito son: compartir responsabilidades, saber escuchar y solucionar los problemas.

Al considerar las opiniones de las madres de familia respecto a las docentes, las visualizan como amables, profesionales, con capacidad de escucha, atentas y que saben apoyarlas. De igual manera, ellas consideran que la cabeza de la institución es la directora, que todo va encaminado hacia ella, a la comunicación que tenga con los padres de familia (expresaron que la tiene) consideran también que el éxito de la directora se atribuye a que es firme en sus decisiones e indicaciones y a que “está ahí”, y a que apoya a las maestras y

a los niños cuando una maestra falta por alguna razón, ya que entra a los salones a trabajar con los grupos y se fortalece al aplicar la estrategia de “Experimentación Pedagógica”

De igual forma, consideran que de parte de la directora hay la disposición para tener armonía entre ellos, que es accesible, amable, agradable y comprensiva.

### ***Valores y creencias***

Dentro de los valores básicos, la directora del jardín de niños “Gabriela Mistral” sostiene que promueve la justicia social y la equidad en los alumnos a través de los aprendizajes, de las oportunidades para el desarrollo de competencias y la resolución de problemas, entre otros valores.

Cerca de esta escuela de preescolar existen dos escuelas más, aun cuando el reto de la directora y profesoras de la escuela es aumentar la matrícula, no tienen dificultad alguna en sugerir alguna de esas opciones cuando por determinada circunstancia existe una problemática con algún pequeño, ella insiste en que los niños deben ser inscritos y permanecer en la escuela que elijan los niños y sus padres.

Si algún pequeño llega a medio ciclo escolar o ya iniciado, la directora lo recibe sin problemas, además de no tomar en cuenta los problemas o historial negativo que pueda traer ese alumno consigo, (últimamente se da mucho el que a los niños inquietos y con capacidades sobresalientes que no saben cómo tratarlos, se les etiqueta como niños problema) ella y su personal toman al alumno y se dan la oportunidad de conocerlo.

En este aspecto, tanto las maestras como la directora mantienen altas expectativas hacia sus alumnos, los estimulan a través de diversas actividades encaminadas al desarrollo de sus competencias con los seis campos formativos del programa de preescolar 2004.

La directora, a su vez, mantiene altas expectativas respecto a su personal; las motiva y apoya para la realización individual, procura la participación en diversos campos de desarrollo profesional confiando plenamente en ellas y aun en una profesora con poco compromiso profesional, la motiva y apoya para que logre avanzar a su propio ritmo en este aspecto. Dentro de las expectativas de la directora, mantiene siempre la convicción de que con el trabajo responsable y comprometido se puede hacer la diferencia, ella describe que su escuela (Entrevista número 1)

sienta las bases para el futuro de los alumnos, sin estas bases los niños no se desarrollan igual, no adquieren las competencias necesarias para la vida, se inicia con la cultura de la responsabilidad, del gusto por la lectura, por el trabajo, por las actividades en equipo, entre otras.

Respecto a la comunidad para la cual trabaja, expresa que esta tiene respeto y consideraciones hacia la escuela, piensa que influye mucho el hecho de que son los niños más pequeños, por lo que se observa apoyo a todo lo que realizan. La directora expresa que es muy importante mantener una buena relación con las autoridades de la comunidad como son los consejos de Participación Ciudadana y delegados de la comunidad ya que son el primer contacto con la autoridad del municipio; así mismo con las autoridades educativas se mantiene el respeto y comunicación en forma permanente por la relación laboral que existe. Al ser los alumnos el motivo de existir de las escuelas, expresa la directora que en este Jardín de Niños, todo lo que se hace procura hacerse con calidad, desde la forma de recibirles en la mañana, hasta los aprendizajes y oportunidades de desarrollo de competencias.

En palabras de la directora y respecto a qué tanto están involucrados los niños con la toma de decisiones en la escuela, se puede apreciar lo siguiente: “Los alumnos del Jardín de Niños son como todos los niños, alegres, juguetones, pero también son muy listos, observadores, curiosos, trabajan muy bien con las maestras, les gusta ser tomados en cuenta y lo piden, piden también mayores conocimientos, de acuerdo a su nivel, ¡claro!”

Las decisiones tomadas por la directora escolar dentro del Jardín de Niños son hechas desde el consenso con su equipo de trabajo, puede percibirse que impera el diálogo, la comunicación y la retroalimentación. Se basa en los lineamientos de educación, en el programa de educación preescolar (P.E.P. 2004) así como en las indicaciones oficiales emitidas por la dirección General de Educación del Estado de México. Las actividades que se realizan dentro de su institución son únicamente las culturales sin tener ningún carácter político o religioso.

### ***Los objetivos sociales en la escuela***

Los alumnos del Jardín de Niños tienen 4, 5 y 6 años de edad. El programa de educación preescolar establece como prioridad el desarrollo de competencias en los alumnos, aspecto que las profesoras tienen claro. Los alumnos son capaces de tomar decisiones y acuerdos entre ellos, al igual que con adultos. Están en proceso de desarrollar un sentido positivo de sí mismos, de expresar sus sentimientos, de empezar a actuar con iniciativa y autonomía, a regular sus emociones, mostrando disposición para aprender y dándose cuenta de sus logros al realizar actividades individuales o en colaboración (Programa de Educación Preescolar 2004) por lo que la toma de decisiones y otros aspectos relacionados con ello, se hace en la mayor medida, desde la dirección y salón de clases.

### *Mejoramiento escolar.*

En este rubro, la profesora Guadalupe Elia González Castro expresa que desde su llegada al Jardín de Niños “Gabriela Mistral” ha trabajado con apego al programa de educación preescolar, primero con el Programa de Educación Preescolar 1992 y posteriormente, con la reforma de educación preescolar del 2004, la cual ha transformado las practicas pedagógicas de las maestras, o al menos eso pretende. Sostiene que el apego al programa, la formación continua de todo el personal y el compromiso con la institución son las tres mejoras más importantes dentro de la escuela desde que ella retomó la dirección, en 1997. Está consciente de que falta mucho por hacer, sobre todo en forma continua, es decir, durante toda la vida de la escuela, que siempre requerirá de nuevas cosas, de gestiones, de materiales, de personal comprometido y de compromiso entre directivo e institución, por lo que a ella le agradaría poder ver, entre otros, tres cambios: una participación más activa e interesada de los Padres de Familia hacia el trabajo de sus hijos, una profesionalización de todos los actores educativos y el equipamiento del salón de cómputo.

La profesora sostiene que le gustaría mucho ver que los padres de familia se interesen e involucren mas en el trabajo de la escuela y sobre todo, en el desarrollo de sus hijos, ya que ella ha notado que sobre todo en los últimos años, los padres de familia ven a la escuela sólo como guardería y no como un espacio donde los niños van a formarse, a adquirir conocimientos y bases para la vida. De la misma forma, le gustaría mucho que el personal fuera más comprometido, que disfruten lo que hacen, que estén satisfechas con su labor y no descuidar la parte humana, la calidez, ya que ella considera que eso es lo que hace falta en las nuevas generaciones de educadoras.

## ***Capítulo V.***

### ***Análisis y Conclusiones.***

En el presente capítulo se analizan los hallazgos encontrados durante las entrevistas realizadas a las diferentes personas para sustentar el éxito de la directora del Jardín de niños “Profesora Gabriela Mistral” Estos hallazgos surgen de la revisión de la información correspondiente a las categorías sugeridas en el capítulo tres del presente documento y la triangulación teórica con los estudios realizados por autores que han hecho investigaciones sobre liderazgo y dirección escolar.

Se presenta la forma en que se validaron los resultados, así como los alcances y limitaciones del estudio de caso realizado. Finalmente se enuncian las conclusiones de la investigación y recomendaciones para estudios futuros.

#### ***5.1 Análisis de resultados.***

En este apartado se muestran los hallazgos obtenidos durante la investigación, aunado a ello, se dará respuesta a las preguntas planteadas en el capítulo I como parte del planteamiento del problema, para ello, se recurrió a una tabla comparativa, de tal forma que permita tener los datos en forma clara y puntual en cuanto a las características que han evidenciado como exitosa a la directora.

La investigación se desarrolló en un contexto escolar de clase media baja, encontrándose que cerca de la institución existe un tiradero de basura, y que algunas

familias de ese contexto llevan a sus hijos a la escuela, generando conflictos entre la comunidad escolar y que el director tiene que resolver.

A lo largo de la investigación pudieron irse comprobando diversas teorías como las aquí mencionadas, pero lo más importante fue el ver en la práctica, en la escuela misma, el desarrollo profesional y ético de la directora en estudio.

### ***Contexto:***

El Jardín de Niños Profesora. “Gabriela Mistral” se ubica en Lomas de Coacalco, Coacalco, Estado de México, es una institución educativa de carácter público, es por ello que la directora ha realizado diversas gestiones ante el H. Ayuntamiento y en otras instancias como la Diputación Local y Federal para lograr mejoras y progreso en su institución. De igual manera, ha participado en la asignación de recursos a través del Programa Escuelas de Calidad (PEC) y ha logrado el beneficio en siete años consecutivos, lo que ha permitido que adquiriera materiales didácticos para el mejor desempeño de la tarea educativa y el mayor aprovechamiento escolar de los estudiantes.

La población de la escuela está conformada por padres de familia que se dedican laboralmente a diversas actividades, en su mayoría son empleados, obreros y comerciantes, pudo observarse que hay padres de familia muy comprometidos con la educación de sus hijos, algunos que cumplen con lo necesario y también hay quienes no participan al interior de la escuela debido a sus ocupaciones.

Algo muy característico que se observó fue la cantidad de hogares en el que una mujer es la jefa de familia y al tener que trabajar, dejan a los hijos al cuidado de un familiar, por lo que no hay esa facilidad de acudir al llamado de las maestras para realizar diversas actividades dentro de la escuela para el desarrollo de los alumnos y el familiar responsable no se compromete al cien por ciento.

Éste es el mayor reto detectado dentro de la práctica directiva y docente, el lograr que haya más apoyo y asistencia por parte de los padres hacia la escuela. (Para trabajar con los niños) Al respecto, la directora comenta: (entrevista Numero 1) Muchos padres no acuden a las diferentes actividades que el Jardín de Niños programa, y ése es uno de los retos más grandes que tenemos, lograr que los padres asistan a las actividades de sus hijos y valoren el trabajo.

Este aspecto es muy importante en la tríada educativa, y al respecto, menciona Fullan (2009) que Cuanto más cerca esté el padre de la educación del niño, tanto mayor será el impacto en la evolución y logros educativos del niño. (p195).

Debido a los propósitos fundamentales de la educación preescolar, es necesario que los padres de familia los acompañen todavía en diversas actividades académicas, recreativas y físicas para lograr el desarrollo de competencias en los niños; un ejemplo de ello son las matro gimnasias, clases abiertas, mañanitas de trabajo y festivales artísticos, entre otras actividades. Al respecto, Fullan (1980, p. 197) destaca que “entre las características comunes de los programas más exitosos en las aptitudes básicas, se encuentra la participación activa de los padres en la instrucción”. De aquí, la importancia

de lograr una mayor participación de los padres de familia en el trabajo diario con los alumnos dentro de la institución educativa.

A lo largo de la investigación pudieron irse comprobando diversas teorías como las aquí mencionadas, pero lo más importante fue el ver en la práctica, en la escuela misma, el desarrollo profesional y ético de la directora en estudio.

A continuación se presentan las cualidades personales y profesionales de la directora escolar, rescatadas durante las diversas entrevistas en el trabajo de campo.

Tabla 2

Tabla de Cualidades personales y profesionales.

Categoría 1	Categoría 2	Característica 3	Evidencia de soporte.	Fuente
Perfil	Cualidades personales	Cualidades profesionales		
	Empática. Entusiasta. Asertiva. Tolerante. Amable. Dispuesta.	Toma de acuerdos.  Disposición.  Liderazgo compartido.  Comprometida con la escuela.  Responsable. Organizada. Soluciona los problemas. Asertiva.  Trato amable.	Hemos llegado a identificarnos mucho, no discutimos, acordamos.  No soy del nivel pero pongo lo mejor de mí para estar a la altura.  Es un trabajo colaborativo, no creo que sea un control, yo platico mucho con las maestras y tenemos una buena comunicación para todo, no impongo, dialogo con todos y llegamos a acuerdos.  Me siento muy identificada con la escuela.  Entrega de documentos en tiempo y forma.  El curso de valores los trabajamos con el ejemplo, siempre hemos dicho que no puedo enseñarle al niño un valor si no me observa hacerlo.  Es muy buena persona, ella tiene mucho trato, sabe escuchar, entender y sabe dar solución	Entrevista a directora.  Entrevista a directora.  Entrevista a la directora y a las maestras.  Entrevista con la directora.  Supervisión escolar.  Entrevista con maestra de la institución.  Entrevista con madre de familia.

			a los problemas.	
--	--	--	------------------	--

## ***5.2 Validez de los resultados.***

### Triangulación.

Durante la investigación, pudo observarse y comprobar que las diferentes teorías en relación a directores exitosos, se acerca a la realidad del directivo en estudio, se pudo encontrar también lo que afirma Fullan (2009 p. 142) de un trabajo realizado por Leithood y Jantzi (1990) donde encontraron que los directores exitosos usaban seis estrategias amplias:

1. Reforzaban la cultura (mejora) de la escuela.
2. Utilizaban una variedad de mecanismos burocráticos para estimular y reforzar el cambio cultural.
3. Promovían el desarrollo del personal.
4. Se involucraban en una comunicación directa y frecuente acerca de normas, valores y creencias culturales.
5. Compartían el poder y la responsabilidad con otros.
6. Usaban símbolos para expresar valores culturales.

Retomando lo anterior, pudo observarse que la directora está inmersa en un contexto en el que se involucran autoridades educativas, docentes, padres y alumnos, sin embargo, a cada figura le da la importancia y atención necesaria para lograr un trabajo excelente en cada uno de los ambientes y actores educativos.

Un importante testimonio para la triangulación fue el de las maestras, alumnos, madres de familia y el personal de apoyo (conserje) ya que fueron ellos los principales recursos humanos empleados para recabar los datos.

Se pudo constatar también que la directora escucha, dialoga, concilia, acuerda, toma decisiones en conjunto y permanece siempre con la convicción de que la educación de los alumnos es lo primordial, y sobre ello enfoca todas sus energías, incluso por encima de su comodidad, ya que la profesora vive muy lejos de la escuela, pero manifiesta que prefiere viajar todos los días y estar a gusto, que trabajar cerca de su casa y no estarlo.

Expresa que le faltan cuatro años para jubilarse, y lo hará en esta escuela, además de que ya se acostumbró a viajar todos los días. Se encuentra aquí una opinión contraria a lo que sugirió Duke (citado por Fullan 2009 p. 132) Las razones por las cuales los directores pensaban abandonar su empleo estaban relacionadas con la fatiga, la percepción de las limitaciones personales y la percepción de la limitación de opciones dentro de la carrera.

Y es que el aspecto emocional y de satisfacción es primordial para el logro de un buen desempeño en cada aspecto de la vida, sobre todo el profesional, y la directora procura que haya esa armonía con padres de familia, alumnos y maestras dentro de la institución, al entrevistar a las profesoras pudo percibirse que impera un ambiente de

cordialidad, comunicación, empatía y disposición para el trabajo; así lo expresa la profesora Alejandra Escobar Valencia: (Entrevista 4)

Yo he visto una gran fortaleza y tolerancia, porque sí hay papás que de repente llegan muy, muy agresivos, eh, molestos ¿no? con alguna situación y ella siempre firme, tiene que ver eso, firme, tolerante y escuchando lo que tienen que decir y después ella da sus comentarios y todo de la manera más amable posible, pero también que los papas comprendan alguna situación, yo siempre he visto que la maestra tiene toda la tolerancia posible con ellos y siempre tiene esa apertura de hablar con ellos, o sea, si, en cualquier momento que ellos vienen, que quieren hablar con ella, ella los atiende, aunque esté ocupada o tenga mucho trabajo, ella los atiende, yo siempre la he visto...

Esa forma de relacionarse y de hacer gestión dentro de su institución no es solo con padres de familia y las maestras, también con los alumnos mantiene ese estilo, además de que ella retoma el papel de docente frente a grupo cuando alguna profesora falta por alguna urgencia, se involucra directamente con el trabajo académico, por lo que los alumnos la identifican y mantienen con ella un trato de confianza. Retomando las palabras de una alumna de cinco años al entrevistarla y preguntarle acerca del trato de la maestra Lupita hacia ellos, expresó lo siguiente: (Entrevista número 8) “La maestra Lupita es bonita porque cuando no está la maestra Caty nos viene a ayudar a trabajar y nos pone tarea, nos viene a entregar, pone la fecha...”

En los jardines de niños de todo el país se está trabajando con la Reforma Educativa, conocida como la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB) dentro de la cual se

propone la estrategia de “Acompañamiento” como una forma de acercarse al proceso educativo desde las aulas, desde el contexto mismo del alumno y no solo desde fuera, dictando indicaciones u órdenes sin llegar a conocer realmente el trabajo pedagógico. Esta forma de trabajo e involucramiento pudo constatarse también en la práctica de la directora, la cual está sustentado por Berman y McLaughlin (1977, citados por Fullan, 2009) donde expresan que

Las acciones del director (no solo lo que dice) llevan el mensaje de si el cambio se está tomando en serio y sirve para apoyar a los maestros. “El grado de implementación de la innovación es diferente en las distintas escuelas debido a las acciones e inquietudes del director.

### ***5.3 Alcances y limitaciones:***

Al realizar el presente trabajo bajo la modalidad de estudio de caso, los alcances son limitados al contexto donde se realizó dicho estudio, ya que como menciona Yin, (2009), citado por Hernández, et al (2010), los estudios de caso también han sido concebidos como un asunto de muestreo o un método.

Al respecto, Hernández, et al (2010, p. 163) refiere que los estudios de caso

Poseen sus propios procedimientos y clases de diseño. Los podríamos definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizan profundamente una unidad para responder el planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría”

Así pues, durante el trabajo de investigación se pudo ver también que los resultados obtenidos serán de utilidad para estudios posteriores, para contextos similares los cuales servirán para retomarlos como un asunto de muestreo.

Dicho esto, en cuanto al contexto se tuvieron pocas limitaciones, la más recurrente fue la de modificar el día y horario de entrevistas debido a otro compromiso adquirido por la investigadora; otro de importancia fue el horario de trabajo de las educadoras, ya que este es breve: de nueve a doce cuarenta y cinco horas, y no podían realizarse en otro horario debido a que los niños son pequeños y requieren el cuidado y vigilancia durante todo el tiempo de trabajo. Para poder entrevistar se requirió del apoyo de la directora, la niñera y ocasionalmente, de las profesoras de otros grupos para poder entrevistar a las profesoras participantes en la investigación. Cabe mencionar que las profesoras no pusieron objeción en que se realizaran las entrevistas después del horario de trabajo, lo cual no fue necesario, pero se observó buena disposición.

#### ***5.4 Recomendaciones para estudios futuros.***

De acuerdo a la experiencia adquirida durante esta investigación, se recomienda entrevistar a un universo más amplio, de preferencia a todos los integrantes del contexto escolar en este caso, a todos los maestros de grupo, a los maestros que brindan apoyo como los promotores de educación física, de salud y psicopedagogía, al personal no docente como personal de apoyo, niñeras y conserjes. De igual manera se recomienda, de ser posible, entrevistar a los alumnos y a más padres de familia.

### ***5.5 Conclusiones:***

Los objetivos de esta investigación fueron recopilar datos de una multiplicidad de perspectivas de un directivo exitoso, los puntos de vista de profesores, padres de familia y alumnos de la institución educativa donde se desempeña ese director exitoso. Este primer objetivo se cumplió en su totalidad. Derivado de este objetivo, se identificaron las cualidades personales y las competencias profesionales de la dirección eficiente en la escuela elegida, se pudo re-examinar la perspectiva teórica existente en la dirección escolar por medio de la introspección derivada de nuevas investigaciones empíricas y se contribuyó a ampliar el debate educativo sobre las relaciones entre la dirección y la efectividad y mejoramiento escolar.

Un aspecto importante dentro de la investigación fue darse cuenta de qué manera se ha dado en esta escuela la mejora de las prácticas educativas, las cuales, no se veían como tal debido a la cotidianeidad, a que se ven como algo rutinario y como parte de la labor de dirección. En la escuela donde se realizó la investigación acuden niños de una zona marginada (basurero) y se logró integrarlos a la comunidad escolar por medio de pláticas constantes con los padres de familia del salón adonde acuden los pequeños, la comunidad se mostró cooperadora y respetuosa de esas familias gracias a la sensibilización que la directora lleva a cabo.

De la misma forma, se detectó el importante cambio que benefició a la escuela con la llegada de la directora actual (quien lleva once años) entre esos cambios está el haber construido un aula de usos múltiples y que ahora es el salón de cómputo, la asignación de los desayunos del Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México (DIFEM) y el

ingreso de la escuela al Programa Escuelas de Calidad (PEC), lo que ha significado una mejora total en la adquisición de materiales educativos para la escuela.

En el aspecto profesional se ven también logros importantes desde la llegada de la directora actual, esto se detectó al entrevistar a las maestras, ellas expresan que en la directora encuentran apoyo, buena relación de trabajo, dialogo constructivo no impositivo, apertura para poder no solo dialogar, sino para lograr acuerdos que beneficien a todo el equipo académico. Entrevistando a las madres de familia, externaron sus opiniones sin limitación alguna, pudiendo rescatarse que para ellas, la gestión de la directora ha permitido una mejor enseñanza, les agrada el trato hacia la comunidad, su amabilidad, que es atenta, que soluciona los problemas, gestiona, es firme, está siempre pendiente de la escuela, tiene iniciativa, apoya, es organizada, concilia entre los padres de familia, es buena persona, sabe escuchar, es accesible, se puede dialogar con ella y es comprensiva.

Sobre la cultura escolar pudo apreciarse que es una cultura que inicia, que sienta las bases para el futuro de los alumnos, se inicia con la cultura de la responsabilidad, del gusto por la lectura, por el trabajo, por las actividades en equipo, entre otras.

## Referencias.

- Andere, E., (2008) *¿Cómo es la mejor educación en el mundo?* México: Editorial Santillana
- Bolívar A. (2003) Si quiere mejorar las escuelas, preocúpese por capacitarlas. El papel del rendimiento de cuentas por estándares en la mejora. *Profesorado, revista de curriculum y formación del profesorado*. 7 (1-2), 2003
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006) *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cazares, M., Rangel, N. y Zúñiga, A. (2008) *El personal directivo y de asesoría frente al desafío de la reforma de la educación preescolar*. México: S.E.P.
- Day, C. (2000) (Compilador). *Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP): Guía para miembros asociados*.
- Flores, P. (2005) Política educativa en México. *Revista Mexicana de Investigación Educativa* vol. 10 (26) p.p 957-964 Recuperado Febrero, 15, 2010 de <http://www.ruv.itesm.mx/convenio/catedra/homedoc.htm>
- Fullan, M. (2009) *El cambio educativo: guía de planeación para maestros* México: Trillas.
- Gómez, C. y Valdivia, V. (2009) *Desarrollo humano México*. Instituto de Profesionalización de Servidores Públicos del Estado de México.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Latapí, P. (2005) *La SEP por dentro. Las políticas de la Secretaría de Educación Pública comentadas por cuatro de sus secretarios (1992-2004)*, colección Educación y Pedagogía, México: Fondo de Cultura Económica.
- Martin, E. (2001) *Gestión de Instituciones educativas inteligentes. Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. México: Mc Graw Hill.

- Mintzberg H., Brian J., Voyer J. (1997) *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall
- Murillo, J. (2006) Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad Eficacia y Cambio en Educación* Vol. 4 No. 4e p.p 11-23  
<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art8.pdf>. Consultado febrero 15 del año 2010.
- Posner, C. (2004) Gestión de la educación básica. *Revista Mexicana de Investigación educativa* Vol. 9 (20) pp 269-275 Recuperado Febrero, 15, 2010 de  
<http://www.ruv.itesm.mx/convenio/catedra/homedoc.htm>
- PREAL. Reforma Educativa en América Latina. Visión comparativa. 2004.
- REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 2007, Vol. 5, No. 5e
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Garnica.
- Soriano, J. (2008) *El conocimiento fragmentado*. México: Universidad Autónoma de Chapingo.
- Schon D. (1998) *El profesional reflexivo*. España. Paidós.
- Vázquez R., y Angulo R.(2006) La caja de pandora de la dirección de centros educativos. Aportaciones de una investigación cualitativa. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 4 No. 4e p.p 99-112.  
<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/.pdf>. Consultado Febrero, 15, 2010
- Zorrilla, M., (2006) Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad Eficacia y Cambio en Educación*. Vol. 4 No. 4e p.p 114-126.  
<http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/pdf>. Consultado Febrero, 15, 2010.

## Apéndices

### *Etapa 2*

#### *Trabajo de Campo.*

Basándonos en las sugerencias del documento de ISSP, se llevaron a cabo las entrevistas a la directora, maestras, promotor de educación física, niñera, alumnos y padres de familia resultando de ello lo siguiente:

-Muy buenos días maestra Lupita, es un gusto para mi estar el día de hoy aquí con usted y bueno, le agradezco que me permita entrevistarla para esta investigación enfocada a la conducción de directores exitosos.

#### *Entrevista Numero 1.*

##### **Entrevista realizada a la directora del J.N. “Gabriela Mistral”**

- **¿Cuándo llegó usted a esta escuela?**
- En 1997.
- **¿Qué puesto se le asignó?**
- El de directora
- **¿Por cuánto tiempo ha sido el director en esta escuela?**
- 11 años
- **¿Me podría describir brevemente su trayectoria profesional hasta la fecha?**
- Egresé en 1983, me tocó trabajar muy lejos de mi casa, hacía 2 horas de ida y 2 de vuelta, estaba muy joven, así que no me preocupaba mucho eso, pero en cuanto pude me cambié, estuve trabajando en educación especial por 4 años, fui directora

con grupo por 6 años, después me nombraron auxiliar de supervisión preescolar y básica, en ese entonces ya me había casado y tenía a mis 2 niños, por lo que dejé ese cargo y solicité la dirección, que es donde estoy actualmente desde hace 11 años.

- **¿Cómo es la forma en que se da el control político y social en su escuela?**

¿Control? Yo siento que es un trabajo colaborativo, no creo que sea un control; yo platico mucho con las maestras y tenemos una buena comunicación para todo, no impongo, dialogo con todos y llegamos a acuerdos.

*Percepciones de la Escuela*

- **Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos)**

Bueno, el Jardín de Niños tiene 22 años aproximadamente, durante ese tiempo, ha tenido varias directoras, no se hacían muchas gestiones ni había el recurso de PEC (Programa Escuelas de Calidad) ahora, con ese recurso, se notan mejoras y una escuela mejor equipada, pero independientemente de eso, las maestras han sido comprometidas y eso se refleja en el perfil de egreso de los alumnos, al ingresar a la primaria obtienen muy buen nivel en los exámenes de colocación, por lo que buscan mucho nuestra escuela, tenemos alumnos que no son de Lomas de Coacalco, vienen desde colonias cercanas.

**¿Cómo se puede describir?**

**La población de alumnos:** La escuela imparte clases a niños de cuatro y cinco años, es decir, de 2° y 3er grado, tenemos ciento ochenta alumnos divididos en tres grupos de 3° y tres de 2°. Los alumnos son como todos los niños, alegres, juguetones, pero también son muy listos, observadores, curiosos, trabajan muy bien con las maestras, les gusta ser tomados en cuenta y lo piden, piden también mayores conocimientos, de acuerdo a su nivel, ¡claro!

Una de las principales fortalezas que tenemos es la integración de las maestras con el directivo y del directivo con los padres de familia.

- La población es básicamente de clase media, obreros, empleados, desempleados, y comerciantes, por este motivo, muchos padres no acuden a las diferentes actividades que el Jardín de Niños programa, y ese es uno de los retos más grandes que tenemos, lograr que los padres asistan a las actividades de sus hijos y valoren el trabajo. La mayoría de los padres son padres comprometidos, solo hemos tenido casos aislados de algunos que no se comprometen, no se interesan por sus hijos, pero las maestras se comprometen para sacar a esos papás junto con sus hijos y no hemos tenido mayores dificultades. Los niños se encuentran inmersos en una comunidad de clase media, es segura, cuentan con los servicios indispensables como son agua, luz, drenaje, recolección de basura y comercios que ofrecen prácticamente de todo. Lo único que sabemos es que las casas son muy pequeñas y si les hace falta tener espacios públicos para recreación.

#### ***Descripción general de la escuela:***

- **¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día?**
- La escuela es pública, se sostiene únicamente con los recursos que aportan los padres de familia al inicio del ciclo escolar, denominada “cooperación voluntaria” la cuál no excede de 250.00 anuales, aparte, cada maestra solicita una lista de útiles que es sugerida por la SEP y revisada por la dirección escolar, para que no se pidan cosas innecesarias o en forma excesiva. Como institución, la escuela está compuesta por normas, reglas, acuerdos y estrategias para lograr su objetivo, que es la

educación de los alumnos, y a veces, hasta de los padres. Considero que es una escuela de buen nivel en todos los sentidos.

- **¿Cómo describiría la cultura escolar?** Como una cultura que inicia, que sienta las bases para el futuro de los alumnos, sin estas bases, los niños no se desarrollan igual, no adquieren las competencias necesarias para la vida. Se inicia con la cultura de la responsabilidad, del gusto por la lectura, por el trabajo, por las actividades en equipo, entre otras.
- **¿Es una escuela segura?** Si, si es una escuela segura porque me encargo de que todo el personal esté consciente de que los niños son nuestra responsabilidad, la niñera siempre está pendiente de ellos cuando salen al baño, cuando es el recreo y en todas las actividades que se realizan. Además, hemos reducido las zonas de riesgo o peligrosas que habían dentro de la escuela, por lo que considero que si es una escuela segura. Además, estamos en el programa “Escuela Segura, donde nos capacitan a los directores y a los padres de familia para tener una escuela segura.
- **¿Es una escuela saludable?** Si, tanto física como mentalmente, ya que en todas las aéreas de la escuela se mantiene una limpieza en forma visible, sobre todo porque son pequeños que así lo requieren y no hay conflictos de ningún tipo, procuramos siempre que estén en un ambiente tranquilo, sin estrés ni problemas de ningún tipo.
- **¿Es un lugar agradable para los alumnos y profesores?** Como mencione anteriormente, es una escuela saludable, donde se procura no tener ningún tipo de problemas, por lo tanto, es agradable para todos. En el aspecto material, también lo es porque tanto las maestras como los niños y yo, tenemos nuestro espacio y lo necesario para trabajar.

- **¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?** Satisfecha, pero no conforme, sé que cada día podemos mejorar lo realizado ayer.
- **Cómo se puede describir:**
- **¿El personal docente?** Una de las fortalezas más notables es que todas las maestras son licenciadas en educación preescolar, tienen un gran compromiso con su trabajo, con los niños y con la institución. Por iniciativa propia, 2 de ellas se metieron a estudiar la maestría, acuden a cursos, conferencias y demás instancias para actualizarse. Su principal reto es terminar sus estudios de posgrado y las que no lo están estudiando, se esfuerzan por actualizarse. La maestra que ha permanecido más en la escuela es la maestra Catalina, tiene 20 años trabajando aquí, y la más reciente es la maestra Alejandra, tiene 2 años de servicio y lo más importante es que ella vive muy lejos de su casa, pero se siente muy contenta en la escuela y no quiere cambiarse.
- **¿El liderazgo de equipo?** (fortalezas y retos). Dentro de la escuela existe un liderazgo compartido, yo no ejerzo la autoridad simplemente por ser la directora, todo se los consulto, se los comunico, lo platicamos y acordamos, cada una de las maestras se siente participe de la responsabilidad y decisiones tomadas en la escuela. La maestra Catalina es líder, pero no por ello trata de imponerse, ella también sugiere, da opciones y sugerencias, las cuales son aceptadas porque no son impuestas.
- **Los puntos fuertes de su escuela.** Principalmente el trabajo docente y que no hay tiempos muertos, todas las jornadas y actividades son planeadas de acuerdo al PEP 04.

- **Los desafíos de su escuela.** Mantener e incrementar la matrícula, seguir impartiendo y mejorando el idioma inglés.
- **¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años?** Se me ha facilitado porque me gusta delegar funciones, y la sociedad de padres de familia es autosuficiente, no dependen de mí para realizar gestiones ante el municipio o empresas para lograr beneficios. En cuanto a los demás trámites o actividades oficiales, son parte de mi trabajo y no siento que sea difícil.
- **¿Le gustaría permanecer en esta escuela?** Sí. Porque estoy muy contenta con mis compañeras, con la conducción de la supervisora, la relación con padres de familia porque ya me conocen y reconocen mi trabajo.
- **¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos desafiantes?** No porque me gustan los retos, siento que en una escuela que me exigiera menos de lo que doy aquí, ya no estaría contenta.
- **¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?** Resolviéndolos, analizándolos, buscando soluciones y sobre todo, consultando con mis compañeras.
- **¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?** Básicamente el humano, el de las autoridades y en el aspecto material, el apoyo de PEC y del DIF para otorgar los desayunos “fríos” a los niños.

#### **Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela**

- **¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela?** Son aspectos tangibles como la adquisición del proceso de la lectura y escritura, la adquisición de

valores, de principios de computación, inglés, formación en cuidado del medio ambiente, escuela para padres, y el fomento del gusto por la lectura de diversos textos básicamente.

- **La calidad del Profesorado.** La calidad del profesorado del Jardín de Niños es alta porque cada una de las maestras satisfacen las necesidades de los alumnos y las expectativas de los padres de familia en cuanto al aprendizaje de sus hijos. Así mismo, las maestras han obtenido el premio por ser la mejor docente, han participado en diferentes concursos de conocimientos como el de “Ser Maestro” donde han quedado 2 de ellas. Han participado también en juegos magisteriales en diferentes disciplinas.
- **Estructura de la toma de decisiones:** Aquí no hay problema porque lo hacemos de forma conjunta, no tomo yo sola las decisiones, las consulto con ellas y entre todas decidimos lo mejor, al menos, lo que creemos que es lo mejor.
- **Calidad de los servicios para alumnos de la escuela** Todo lo que hacemos en la escuela procuramos hacerlo con calidad, desde el recibir a los niños con el gel anti bacterial y una sonrisa en las mañanas, hasta los aprendizajes y oportunidades de desarrollo de competencias, son buscando siempre la calidad, el poder decir: estoy satisfecha con el trabajo realizado. Una muestra de ello es al ver a los alumnos como se desempeñan en los diversos problemas que enfrentan y como los resuelven.
- **Calidad del equipo de líderes en la escuela** Considero que hay mucha calidad en todo lo que hacen las maestras, es fácil observarlo entre ellas: hay una compañera que tiene algunas dificultades para realizar las actividades, a veces se enferma mucho, falta con cualquier motivo, sin embargo, sus compañeras la apoyan en todo

lo que pueden y sobre todo, tienen la disposición de ayudarla si ella se los solicita, eso habla de su calidad como profesionales.

- **Calidad de la relación escuela-familia** En este aspecto, me considero responsable en gran medida porque soy yo la que da la cara ante los padres de familia a cualquier duda que tengan. Siempre que un padre de familia se acerca con un problema, lo escucho, le doy la importancia a su problema y la solución o lo que él está esperando que se le resuelva. Mi principal estrategia es el diálogo y me funciona porque me pongo en su lugar. Me ha dado buenos resultados, ya que es raro que haya problemas en la escuela. Los padres se acercan por otro tipo de asuntos, no necesariamente problemas.
- **Calidad de la relación escuela-comunidad.** La comunidad respeta y le tiene consideraciones a la escuela, pienso que influye mucho el hecho de que son los más pequeños, la comunidad nos respeta y apoya cuando se hace algún evento o festival.
- **En cuanto a la salud,** llevamos a cabo todas las campañas de salud que nos indica la supervisión escolar, pero no solo durante las campañas, sino que todos esos conocimientos se van quedando para practicar durante el año, como es el lavado de manos o cepillado de dientes, por ejemplo. Recientemente repartimos cartillas de salud, orientamos a los padres de familia y estamos atentas a las campañas de salud. También relacionamos mucho las situaciones didácticas con los derechos de los niños, ellos conocen sus derechos y a veces ellos mismos los reclaman, tienen presentes sus derechos, sobre todo los de 3º, los de 2º conocen pocos, pero ya se les enseñan también.

En cuanto a la Supervisión escolar, a veces no se da la información a tiempo y andamos corriendo, pero a ellas igual les dan la información muy pegada a los tiempos, es una cadena.

**¿La forma de trabajo?** Es libre siempre y cuando cumplas con lo que marca el PEP 04. Las maestras pueden planear libremente, solo que se incluyan los aspectos requeridos por el programa.

*Las percepciones de los dirigentes y el desarrollo de la escuela a lo largo del tiempo.*

Identificar el papel del director en el éxito de la escuela:

- **¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela? ¿Cómo lo sabe?**
- Pues, qué le puedo decir! Solo he hecho mi trabajo lo mejor que puedo, me gusta mi trabajo, creo que es por eso. Creo que al escuchar a mis compañeras directoras y saber de todos los problemas que tienen con sus maestras, padres y personal manual, pienso que es un éxito el que yo no los tenga, al menos en esa magnitud.
- **¿Cómo se ha actuado para lograr el éxito? (Evidencia/ejemplos concretos).** Te reitero: no lo he hecho pensando en ello, solo hago mi trabajo con gusto, pienso: si estoy aquí es porque me gusta, tengo que hacerlo bien, nada más.
- **¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?** Por los resultados con los alumnos, por el desarrollo de los niños, me lo ha dicho la directora de la primaria, ya que nosotros no tenemos evaluación cuantitativa, nos basamos en la observación y valoración de los avances en los niños. Otro aspecto es la administración, soy muy organizada, realmente me gusta cumplir, no entregar las cosas a destiempo, me

baso en el PETE que elaboramos a principio de año todas las maestras, dialogo, acuerdo, concilio.

- **¿Cuál ha sido su éxito más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logro usted este éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tiene? ¿Qué aprendió de esa experiencia?** Creo que mi éxito más grande ha sido el poder delegar funciones a mis compañeras y llegar a un acuerdo común para llevar la escuela, que cualquiera de ellas pueda hacer las cosas si yo no estoy o me fui a una comisión. He aprendido mucho de mis compañeras porque me han demostrado responsabilidad y entrega, que si yo no estoy, ellas sacarán el trabajo adelante.

- **¿Cómo ha reaccionado y ha desarrollado la escuela a la luz de los retos y el contexto?** En forma excelente, cuando les comento a todos un proyecto, programa, actividad, reto o comisión, reaccionan con muy buena actitud, a veces no falta alguna persona apática, pero ante las respuestas de los demás padres, participa también. De hecho les gustan los retos, sobre todo cuando ven lo que se hace, por ejemplo el evento de tablas rítmicas con motivo del Bicentenario, que se realizó en Marzo, nos tuvimos que trasladar a otro municipio, pero los papás no dudaron en asistir y cooperar con lo que se les pidió.

**¿Por qué ha ido en una determinada dirección?** Porque me ha funcionado, me ha dado buenos resultados desde que he trabajado así.

**¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?** No muchas, nos han dado cursos para directivos, hemos leído los Módulos de Preparación Profesional y con esas herramientas no se necesita improvisar, no hay necesidad.

**¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio (dirección)?** Yo ya tenía conocimientos de administrar una escuela, antes fui directora con grupo y auxiliar de supervisión, después, en 2004 nos llegó el PEP 04, con él, muchas estrategias de liderazgo, de nuestra nueva función, entonces se puede decir que hemos ido de la mano con la reforma en este cambio.

**¿Cómo la escuela se ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años?**

¿En qué aspecto? (Maestra Guadalupe)

**En todos: físico, académico, humano, social...** Ha cambiado más físicamente porque construimos el aula de usos múltiples, se equipó con computadoras, se ha mantenido la matrícula, las maestras han cambiado la forma de trabajo, han transformado su práctica docente, sí ha habido cambios, cambios para bien.

**¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?** Creo que mucho, cada nueva generación de alumnos es volver a empezar, ellos no han experimentado nada de lo que aquí trabajamos, por lo tanto, seguir haciendo lo mismo, pero con más energía y creatividad. Mi visión es que la escuela siga prestando el mejor servicio a la comunidad, que se incremente la matrícula y haya más recursos para que cada niño tenga su computadora en el salón de cómputo.

**¿Qué cambios ha planeado llevar en la escuela durante los próximos dos años?**

¿Cambios? No, no he considerado hacer cambios, estamos muy bien así. Me siento bien.

*Identificar y definir las estrategias de los directivos en los distintos niveles de la escuela.*

**Fuera de la Escuela** (“¿Cómo lo ve usted? defina el papel del director en relación con:

**Los padres/las familias.** La función de las maestras y mía es la de involucrar a todos los padres de familia en las actividades de la institución, no solamente en las que los niños llevan a cabo en el aula, sino en las de la escuela, en la promoción de equipamiento, en la sociedad de padres de familia, así como en las actividades que se organizan en la escuela como son los talleres para padres de familia, para que de esta manera se involucren y sientan la escuela como propia y por otro lado, permite sensibilizarlos en que la educación de sus hijos no es solo responsabilidad de la institución escolar, sino que ellos son la parte más importante vigilando que los aprendizajes adquiridos en la escuela se trasladen y fortalezcan en la casa.

**Relación con la Comunidad (Local - educación – autoridades de salud y servicios humanos, etc.) (Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).** Considero que es muy importante mantener una buena relación con las autoridades de la comunidad como son los consejos de participación ciudadana y delegados de la comunidad, ya que son el primer contacto con la autoridad del municipio; así mismo, con las autoridades educativas se mantiene en forma permanente por la relación laboral que existe, por las necesidades de organización escolar.

**La relación con otras escuelas o directores (por ejemplo, redes).** Dentro de la zona escolar somos 20 escuelas, tenemos reuniones cada mes aproximadamente, ahora se ha dado la facilidad de enviar informes y circulares a través de internet, así

que ya no nos vemos tan frecuentemente. Puedo definir como redes las reuniones de Consejo Técnico de zona, ahí exponemos temas importantes que requerimos para nuestra actualización, o como este año, que nos llegó vía Departamento Regional la circular con los temas a tratar durante este año. También tenemos cursos de directoras, este mes de Febrero tuvimos uno de desarrollo humano, aparte del curso se dan interacciones que nos apoyan mucho en el trabajo diario.

**En la Escuela (“¿Cómo lo ve usted? Defina el papel del director en relación con:**

**Administración.** La administración no es algo que me guste mucho, prefiero visitar los salones, estar cerca de los alumnos y las maestras, ver cómo están trabajando, pero no se puede evitar el trabajo administrativo, me veo igual que hoy, organizando la escuela y cumpliendo con lo requerido.

**Junta Escolar.** Nuestras reuniones son los días de Consejo Técnico escolar, los cuales son 4 veces al año, durante esas reuniones se suspenden clases y podemos tratar temas necesarios e importantes para el trabajo diario, si ya tenemos agendado un tema, pero es urgente o necesario cambiarlo por otro, lo podemos hacer.

**Liderazgo de Equipo.** Conozco bien a mi equipo de trabajo, hemos llegado a identificarnos mucho, no discutimos, acordamos, siempre con la visión del bienestar de los niños y de la escuela, sé que podemos mejorar aun más y si está en nuestras manos una nueva forma de compartir ese liderazgo, lo haremos.

**En el salón de clases (“¿De qué manera afecta/influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?” ¿Es esta influencia directa o indirecta? (Pregunte por los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).** La influencia

que pueda ejercer es poca, mejor dicho, no me gusta influenciar a las maestras, lo que me ha funcionado mejor es que ellas mismas se den cuenta de algún error o dificultad que tengan a través de cuestionamientos directos que les realice, que ellas mismas se den cuenta del error y de la manera de resolverlo.

## **Director**

### ***Entrevista Numero 2 (durante la visita)***

#### *Narrativa del perfil.*

**¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, (moral) propósitos).** Pues, el trabajo con los niños, eso es lo que me motiva cada día, el ver que ellos logren cosas, que aprendan, también el hacer bien las cosas en la escuela, eso me motiva.

**¿De qué manera y, tal vez no, sus experiencias previas le prepararon para trabajar aquí? (influencias de carrera).** Influyó mucho que yo trabajara antes como directora. De hecho, yo nunca he tenido directora, alguien a quien seguir o de quien aprender. Cuando egresé, me asignaron dirección con grupo, después fui auxiliar de supervisión, de preescolar y de educación básica, después pedí mi cambio y llegué aquí, así que no he tenido un modelo a seguir, pero lo que si me ayudó mucho fue que aprendí cuando fui auxiliar de supervisión, ahí aprendí cómo debía entregarse la documentación y todo lo que piden las autoridades.

**Identificar la formación profesional (cursos) y otras actividades de desarrollo profesional.** Bueno, pues yo no tengo el perfil de educación preescolar, por lo que

procuro asistir a cursos, actualizaciones en fin, todo lo que se pueda para actualizarme y empaparme del nivel.

**¿De qué manera y, tal vez no, su entrenamiento o capacitación previa le preparó para trabajar aquí? (ejemplos).** Como te menciono, yo no soy del nivel, pero pongo lo mejor de mí para estar a la altura, también el trabajo en la supervisión me sirvió mucho, de ahí aprendí cómo era el nivel.

**¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?** Como un liderazgo compartido.

**¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?).** Como en mi casa. La verdad es que estoy contenta y a gusto, no tengo ningún problema y si los hay, procuro darles solución. Me siento muy identificada con la escuela.

**¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes?** Más. Definitivamente.

**¿Cómo se siente actualmente? Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?** Aun enérgica. Claro, a veces cansada, pero bien.

**¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña? (dentro de la escuela en su conjunto, entre el personal, con los alumnos, los padres y la comunidad, las autoridades locales, consejo escolar, los inspectores).** Bueno; pues son muchos roles los que desempeño, en cada uno trato de poner lo mejor de mí, de ser empática y poder responder positivamente a cada uno de esos roles. Con el tiempo se ha hecho más fácil, la experiencia que se adquiere cada día es primordial.

**¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?** Como te decía, es un liderazgo compartido, creo que cada una de las maestras tiene liderazgo en algo, por ejemplo la maestra Catalina es líder, principalmente por los años que lleva aquí, propone actividades y cosas, las maestras le

reconocen liderazgo. Las demás maestras también tienen cierto liderazgo, la maestra Alejandra es muy deportista, ha participado en los juegos magisteriales, ha llegado a nivel estatal, también participa en canto, la maestra Catalina, Blanca y Maura ganaron el premio “Ser maestro” en fin, cada una tiene sus talentos y eso las hace ser líderes también, nadie les refuta en su área.

**¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo en el que usted ha estado? (Ejemplos).** Considero que sí, no soy la misma de hace 11 años. Pues siento que he cambiado porque las circunstancias así lo exige, he tenido algunas maestras que no han sido tan eficientes ni comprometidas, por lo que hay que cambiar las estrategias, los niños también han cambiado, ya no son los mismos de hace cinco generaciones que yo llegué. Los padres de familia ahora son muy diferentes, la familia en sí. Ahora hay muchas madres solteras, también muy jóvenes, piensan distinto.

**Como líder, ¿En qué interviene la mayor parte de su tiempo? ¿Qué hace?** En procurar el bienestar de los niños, maestras y padres de familia en la escuela, en cumplir con las entregas de documentos, reportes, informes y demás trámites administrativos en supervisión escolar, también asistiendo a cursos, talleres, diplomados, asesorías pláticas, en fin, lo que se va presentando para el funcionamiento de la escuela.

**¿Cuáles son sus prioridades como líder y la administración de asignación de tiempos?** Lograr la armonía entre el personal docente, los alumnos y padres de familia. En cuanto al tiempo, procuro realizar lo más que se pueda en la escuela, no siempre es posible, pero procuro hacerlo.

**¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?** Dialogando, no hay otra forma. Me apoyo mucho en las maestras, platicamos, cambiamos puntos de vista, buscamos soluciones y opciones.

**¿Quién le ayuda, tanto dentro como fuera de la escuela, para hacer frente a estos retos?** En la escuela las maestras, la niñera, la sociedad de Padres de Familia, los mismos niños. Fuera, la supervisión escolar y algunas otras instancias como PEC, ASE, DIF. Básicamente.

**¿En qué fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?** No sé si sea esto: el programa de educación preescolar, los lineamientos generales, los cursos de formación y actualización docente.

**¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?** De la Dirección General de Educación. Se dan en forma gratuita a todas las maestras de la zona escolar.

**¿Qué haces para ser un buen líder?** Gracias! Vivir el hoy, cumplir una meta que beneficie a los demás, a los niños.

**En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja usted durante el tiempo del año o semestre?** Pues no lo había pensado, pero son 35 horas semanales en promedio.

**¿Cómo se relaja o aleja de todo esto?** En familia, con mis hijos, disfruto mucho de su compañía. **¿Con qué frecuencia?** Diario, y los fines de semana. **¿Esto ayuda?** Sí, mucho. **¿De qué manera?** Olvidándome del trabajo por un rato, hago otras cosas.

**¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?** Me gusta mucho leer y asistir a cursos.

**¿Cuál de sus responsabilidades como director le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?** La ausencia de los padres de familia en la escuela, principalmente cuando tienen que venir para apoyar a sus hijos en alguna actividad, clase muestra, matro gimnasias, juntas generales, actividades del Programa Nacional de Lectura, entre otras cosas.

**¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje?** Pues no como quisiera, no siempre da tiempo de pasar a los salones, de verificar personalmente los avances. **¿Por qué no?** Básicamente por el trabajo administrativo, siempre hay algo que hacer, que reportar, que entregar, implementar.

**¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?** Haciéndoles hincapié en que se necesita observar, anotar, analizar y no censurar, pero sobre todo a reflexionar.

### *Al concluir las preguntas*

**¿Cuáles son o deberían ser las (tres) más importantes cualidades de un director exitoso?** Saber escuchar, observar y preguntarnos ¿Hacia dónde vamos?

**¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?** Compartir responsabilidades, saber escuchar y solucionar los problemas.

**¿Qué tipos de apoyos son más importantes?** En este momento, el de los padres de familia, no se tiene todo el apoyo, a veces se observa mucha apatía.

**¿Qué le impide que se convierta en una escuela más exitosa?** La falta de cooperación de los padres de familia.

**¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?** Ha sido y es un gran apoyo el recurso del PEC (Programa Escuelas de Calidad) también los desayunos del DIF, creo que ese tipo de apoyos son indispensables para ellos.

**¿Qué es lo que haría su escuela aún más exitosa?** Pienso que más y mejor participación de los padres de familia. **¿Podría darme un ejemplo?** Sí. Lo que pasa es

que los padres de familia casi no asisten cuando se les requiere para alguna actividad, aun cuando es para el beneficio de sus hijos, es indispensable que ellos se involucren más en las actividades de la escuela y que realicen el pago de las cooperaciones (inscripciones) que se solicitan a principio de año, es poco, pero aun así, es mitad del ciclo escolar y aun no pagan muchos de ellos.

**¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela?** Que siga el mismo equipo de trabajo porque estamos muy bien, hay disposición para el trabajo, las maestras son muy comprometidas y hay mucha disposición para el trabajo.

**Estrategias a nivel del aula.** Posiblemente el impartir el idioma inglés, es algo que muchos padres de familia solicitan y algunos niños también.

**¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?** No sé, no estoy segura, pero la veo como una institución de alto rendimiento, con incremento de grupos, dando inglés, computación, deportes, con mejores instalaciones aún...

**¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?** Estoy convencida de que para hacer bien las cosas se necesita disfrutar lo que se hace, estar satisfecha con su labor, uno como director no descuidar la parte humana, la calidez, eso es lo que pienso que necesitan las nuevas generaciones de educadoras.

**Gracias Maestra Lupita.**

Gracias a usted maestra Patti.

## **Entrevista a profesores.**

### ***Entrevista Numero 3.***

Realizada a la profesora Maura Beatriz García Reyes.

Profesora Patti - Buenos días maestra Maura.

Maestra Maura: - Buenos días.

**P.-** Bueno, eh, como ya le había explicado anteriormente, esta es la entrevista para el trabajo de investigación acerca de líderes exitosos y entonces la maestra Lupita pues es una líder exitosa aquí en la escuela y quiero hacerle unas breves preguntas, ¿si está de acuerdo en que la entreviste?

**M.-** Si

**P.-** Muy bien, muchas gracias, ¿Cuántos años tiene aquí en la escuela maestra?

**M.-** Aquí en la escuela tengo 11 años.

**P.-** 11 años, docente, ¿verdad? Desde que llegó.

**M.-** Si, desde que llegué he estado frente a grupo.

**P.-** Ok! ¿Me podría describir un poquito cual es el contexto político y social aquí de la escuela?

**M.-** ¿Contexto político? Pues siento que hay buena relación de trabajo generalmente cuando se ha presentado algún conflicto o hay alguna duda o algo pues este todo se habla, y se busca la solución para que cada una de las partes quede satisfecha, en cuanto al apoyo, pues hay, igual, por lo mismo que se ha hecho un grupo compacto pues es el apoyo es incondicional en todo momento,

**P.-** Muy bien, eso es importante, el apoyo... bien, eh, un poquito yéndonos a lo que es su escuela a fortalezas, retos, eh, cómo me podría usted describir a los alumnos, y un poquito de sus necesidades, las fortalezas los retos,

**M.-** Pues ahorita, los niños, la gran mayoría son este, niños que su mamá está presente con ellos, entonces sí, sí se sienten involucradas en el trabajo, los niños se sienten satisfechos, hay algunas mamás que por ejemplo hemos tenido problemas en cuanto a la alimentación que o los mandan sin desayunar o este, o el refrigerio que se les pide veces como que les cuesta trabajo traerlos, pero en general siento que los niños si tienen muy buenas capacidades, son niños con muchas características positivas este, por ejemplo, ahorita estábamos haciendo un trabajo y se nota que tienen la habilidad de percibir todo su entorno familiar y natural, entonces si, como que he hecho mucho hincapié en la escuela de que realmente las cosas que se trabajen en la escuela, sirvan para su vida cotidiana, y parece ser que ahí vamos...

**P.-**Bueno, en cuanto a la familia de los alumnos se involucran aquí con ellos? en los trabajos, en las actividades o cuesta mucho trabajo invitarlos a que participen...

**M.-** Al principio del ciclo escolar si es difícil porque como son papá nuevos aunque tienen referencias del trabajo de la escuela, pues si es en lo que ellos aprenden a conocer pero, yo generalmente si y la mayoría de las maestras procura llamarlas continuamente para que trabajen dentro del salón de clases y vean los avances que los niños van teniendo.

**P.-** ¡Claro! Sobre todo eso, que ellos lo vayan viendo y es como se van involucrando ¿no? Muy bien, eh, la comunidad aquí, de donde provienen sus alumnos, ¿qué fortalezas cree que tenga, o que complicaciones tenga la comunidad en sí?

**M.-**Pues la comunidad son una fortaleza y también una habilidad es que es una comunidad ya relativamente vieja, en donde o sea, como fortaleza tenemos de que como son ya los

hijos de los hijos pues siguen asistiendo, pero a la vez también como que ese vínculo a veces hace que se vicie un poquito el ambiente porque dicen no pues ya conozco a la maestra, ya sé cómo trabaja entonces, ya sé por dónde le puedo este, aflojar un poquito, entonces en eso hay que estar continuamente trabajando, entonces es una característica de doble ambigüedad porque sirve para seguir teniendo niños, o sea la recomendación hace que sigan viniendo y a la vez el ambiente a veces hay que estar con ellos un poquito más fuerte para que sigan trabajando como anteriormente .

**P.-**Sobre todo porque han de decir que es igual que cuando venían, ¿no? Eso también puede ser un arma de doble filo.

**P.-** Bueno, ¿considera que es una escuela segura?

**M.-** Si, cada año hemos ido buscando, este año dijimos: esta parte está complicada, entonces vamos a mejorarla y vamos cambiando el ambiente precisamente para que la escuela ya sea más segura porque siempre hay detallitos que vas observando conforme el paso de los años y los niños van evolucionando, que decías: pues esto es muy seguro pero ves niños nuevos con formas de actuar diferentes entonces ahí empiezas a ver que tienes que ir cambiando y mejorando...

**P.-** Claro, sobre todo algunos niños, hay productos a prueba de agua, de fuego, pero de niños no hay nada.

Bueno, entonces, considera que sea una escuela saludable?

**M.-**Si porque existe buena relación y por ejemplo, cuando se han presentado conflictos con padres de familia buscamos la manera de resolverlos para que el ambiente siga saludable y no se vicie.

**P.-** Muy bien, ¿Considera que es un lugar feliz para los estudiantes?

**M.-**Pues yo creo que sí porque...

**P.-** ¿En qué se da cuenta?

**M.-** En los mismos niños te dicen maestra me gusta mucho venir a la escuela, en otras instituciones oyes los comentarios: es que no me gusta, o esta fea o cosas así, y a los niños se les hace bonita su escuela agradables sus maestras porque no nada más comentan de su maestra que tienen en su grupo, sino de todas en general, vienen y te dicen: -maestra, tu me caes muy bien- y van y la abrazan, o sea, se ve que los niños se sienten felices, se sienten confiados.

**P.-** Claro! Y como se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en la escuela y los resultados.

**M.-** Pues yo creo que el hecho de que te sigan recomendando y que los niños de años anteriores te digan – ay maestra! me gustó mucho tu escuela y gracias a ella voy bien, creo que es uno de los fundamentos para decir –bueno- la escuela es de calidad y esta cumpliendo con las necesidades que ellos requieren.

**P.-** Claro, sobre todo los niños, ¿no? cuando ve uno en ellos los resultados

**M.-** O que ves a los niños que tuviste, por ejemplo a Caty ya le pasó; a los niños que tuvo ya vienen con sus hijos, dicen: -maestra- es que como yo sé que usted enseña muy bien, yo quiero que mi hija estudie aquí, Dices ohhh!

**P.-** Esa es de las grandes satisfacciones...

**M.-** ¡Sí! O sea, que ya, que a ti que ellos se conviertan en padres y que te confíen a sus hijos, o sea, hay algo, un buen trabajo, una buena calidad de educación.

**P.-** ¡Claro! Que no se ve al día, no lo puedes ver ahorita, mañana, sino ahí está la prueba!  
¿Cuál es su sentido de identidad hacia la escuela?

**M.-** ¡Yo soy, yo soy parte de aquí de la escuela! Yo veo muy difícil ahorita el cambiarme, el buscar otra institución, porque realmente es como nuestra segunda casa o sea, aquí

podemos venir, o sea, sabemos que si tenemos un problema, nos vamos a apoyar y tratar de salir adelante, entonces puedes venir a trabajar confiadamente, cumplir con tu trabajo y después vas a saber que tienes el apoyo de tus compañeras, que mas que compañeras somos muy amigas, o sea, como una familia realmente si...

P.- Muy contenta con todas, con la directora,

M.- Si, es que realmente son como, como te diré, con otras personas comentas como es el ambiente de trabajo y dices ¡no! No dejo mi escuela porque...

P.- Porque estás muy contenta aquí, entonces estas muy identificada aquí con la escuela, y en relación a esto, es usted, más o menos comprometida que cuando empezó, cuando inició aquí.

M.- No, pues muchísimo más! Al principio yo no quería estar en esta escuela, o sea, yo les digo a las muchachas que yo no quería estar en esta escuela, yo me quería regresar a la escuela, porque cubrí año y medio un interinato en la tarde, en, no me acuerdo, la que está enfrente del Eulalia...

P.- Ah! ¿En la Gabriela Mistral?

M.-Ajá! No, no se llama Gabriela Mistral...

P.- “Rosario Castellanos”

M.-Rosario Castellanos, entonces yo me quería regresar a mi escuela, al “Eulalia Guzmán” y este, pero por azahares del destino... ¡me tocó llegar acá! No, y ahora ya no la cambio

P.- Ya no la cambias, yo también fui del “Eulalia Guzmán” muchos años, bueno, todo cambia y a veces este, bueno, va uno conociendo y conocer es querer, entonces conoce también otras personas otras instituciones y bueno, también se encariña uno, ¿verdad? Pero, bueno, ahora mismo; ¿cómo se siente? Muy resistente, cansada, vulnerable, a lo mejor con energía todavía.

**M.-** Siento que estoy en un proceso de readaptación de reformulación de lo que quiero trabajar, precisamente, unos de mis objetivos de la maestría es ese, como que empezaba a caer en lo monótono, en la rutina y dije no, no era ni saludable para mi, ni saludable para los niños que tenía yo a cargo, entonces así como que un proceso de reformularme nuevamente y porqué estoy aquí y cuál es mi misión...

**P.-** Si, sobre todo el interés es lo principal, y cuando lo hay, lo demás viene solito, y ¿cómo me podría describir el personal docente de aquí, el compromiso en general de las maestras y el punto fuerte de aquí de la escuela?.

**M.-**Pues yo siento que el mayor punto que tenemos aquí es el compromiso, siento que todas de acuerdo a sus características y necesidades estamos comprometidas con el trabajo, entonces, partiendo de eso se nota el interés, las mejoras continuas y a lo mejor cada una apoya de diferente manera, algunas mas, otras menos, pero en su conjunto, hacen que este barquito, vaya siempre para adelante,

**P.-** ¡Claro! ¡Eso es lo principal! Y los desafíos de la escuela, como qué desafíos siente que tenga la escuela...

**M.-** pues por una parte está el temor a que se vayan y que lleguen nuevas integrantes y el ver cómo reestructurar el trabajo porque bien o mal pues ya conocemos cada una, pero, como pasó con Ale, o sea, al principio si ella se sentía así como que ¡es que no me aceptan en su grupo! Y es que lógicamente, pues si tienes tantos años trabajando eh, aunque no lo hagas conscientemente, como que tiendes a relegar a las personas nuevas ¿no? Pero entonces hablando, hablando se pueden tener muchísimas cosas

**P.-** Y en cuanto a la matrícula, ¿Representa algún desafío para la escuela?

**M:-**Este, si, ahorita por ejemplo, nos estamos topando con que generalmente siempre tenemos 3 grupos de tercero porque era el de mayor demanda, y ahorita fue al revés,

bueno, este, como que la matrícula, no siento que esté baja porque si la comparamos con otras escuelas, es buena cantidad de niños, pero como te decía, o sea, como es una comunidad relativamente ya este, vieja, pues ya no hay tanto nivel de, tanta cantidad de niños como la había antes, pero aun así, seguimos teniendo niños o sea que, que vienen desde Jalatlaco, sí! O sea que realmente están interesados en venir entonces yo siento que el reto sería seguir manteniendo la matrícula, a lo mejor no incrementarla porque sería muy difícil pero si, el mantenerla sería nuestra prioridad.

**P.-** Lo ideal, claro, sería el principal desafío... ¿preferiría usted permanecer en esta escuela? ¿Sí o no? ¿Por qué?

**M.-** Si. Yo siento que a lo mejor en un momento me gusta también mucho el trabajo administrativo, entonces si tuviera que elegir así como que si tendría... -un dilema- -si, un dilema -

Porque me gusta mucho dar clases me gusta mucho el ambiente de trabajo pero también me gusta mucho lo administrativo entonces tendrías que ver, pero si, por otra razón, no sería viable que abandonara.

**P.-**Aquí permanecería...

**M.-**si

**P.-**Bueno este, veo que como la escuela está integrada a lo que es PEC (escuelas de calidad), pues tiene todo lo necesario la escuela, creo que tiene hasta de más por todas las gestiones y todo lo que se ha hecho, bueno, a usted le gustaría trabajar en circunstancias menos difíciles? Por ejemplo en una escuela a lo mejor que empieza, que no tiene muchos recursos...

**M.-** pues es que ya tuve la experiencia y realmente no es difícil, si es un poco de trabajo pero también aprendes muchas cosas aprendes a valorar lo poquito que puedas tener y

también te hace creativa, porque tienes que hacer, buscar como trabajar con lo elemental, entonces también es bueno una buena experiencia...

**P.-**Entonces ya la ha vivido, ya puede decir que no ha estado siempre en el confort,

**M.-** No

**P.-** Ok. Bueno, vamos a ver qué apoyo ha tenido por parte de la directora aquí en la escuela.

**M.-**Pues este, en cuanto a lo profesional, siempre, siempre recibimos críticas constructivas, nunca ha sido del afán de pues está mal y este punto, no, creo que está mal pero yo te sugiero que puedes entrar por estas opciones, tú decides cual y este, en cuanto a lo personal también es muy consciente y realmente cuando ve que tu situación te limita por ejemplo a llegar exactitamente a la entrada, pues se buscan las estrategias que a lo mejor no llegas tempranito tempranito pero siempre y cuando estés antes del horario o sea de que los niños entran y que también se vea compromiso en tu trabajo ¿no? Porque si nada más es “doy doy y no recibo nada a cambio” entonces

**P.-** Claro, es, es, cuando se dan ese tipo de canonjías es porque se sabe del trabajo, no nada más es así, Bien maestra, tu como defines que serían los puntos clave de esta escuela, por ejemplo me podría decir: “esta escuela tiene éxito en la adquisición de hábitos porque trabajamos con ellos o con los padres de familia porque convocamos a juntas, ¿Cuál sería el éxito que usted considera tenga en su escuela?”

**M.-** Yo siento que trabajamos mucho lo que son valores, el curso de valores y los trabajamos con el ejemplo, siempre hemos dicho que no puedo enseñarle al niño un valor si no me observa hacerlo, y en base a eso los niños se comportan, los papas aprenden a observar tu trabajo y a comprometerse con el mismo y te siguen en todas las actividades que realices, bueno, yo, hasta la fecha, será porque últimamente he tenido segundo, ya después de muchos años me dieron tercero pero los papas continuamente te apoyan,

entonces es parte de eso, y otro éxito es ese, que los papas te apoyen y ver tu repercusión del trabajo que tú haces, que tus hijos van avanzando, que el material que ellos traen se utiliza adecuadamente y todo, pues dicen, si la apoyamos...

**P.-** Claro, no hay ahí pretexto ¿verdad? Bueno, este, vamos a ver un poquito el papel del director en esta escuela eh, ¿cuál ha sido la contribución del director para el éxito en esta escuela? Un ejemplo así que me pudiera dar en concreto.

**M.-** Pues sería el organizarnos, porque de repente, como que todas tenemos muchas ideas y queremos hacer aquí queremos hacer allá, agarra y nos dice: -a ver, céntrense, de estas opciones, cual es la más viable, cual creen que pueda sacarse más o mayor provecho y que vamos a contar con los recursos necesarios- creo que eso es fundamental, un buen organizador va a sacar adelante todo lo que haga falta

**P.-** Ese sería el punto de la maestra Lupita el más importante, ¿Cuál ha sido el éxito más importante de la maestra lupita en los últimos años y como logro ese éxito? Yo creo que el PEC, ¿no?

**M.-** Si, es que es lo que estaba pensando o sea, el hecho de tener un aula de medios yo pienso que es de los más significativos porque si fue mucho esfuerzo, fue mucho trabajo y que para los niños está teniendo una gran satisfacción

**P.-** Ha sido de mucho provecho para ellos, ¿no? Digo, el aula de medios que se adquirió con los recursos de PEC. Bien, y bueno, para eso, ustedes también trabajan mucho, ¿verdad? Para lo de PEC...Bueno, y cual será según usted, su punto de vista la visión de la maestra Lupita en esta escuela. Que es como ella la ve, que ve ella o les ha platicado, ¿Cuál es su visión?

**M.-** quiere que sea una escuela o que siga siendo una escuela de calidad que todos sea un lugar donde los niños puedan estar seguros donde van a tener muchos aprendizajes que les van a brindar las herramientas que ellos necesiten para su vida futura.

**P.-** Claro, y cómo describiría usted el liderazgo de la maestra Lupita. Cómo es su liderazgo, es a lo mejor un liderazgo impositivo, o este...

**M.-**No, no, es de comunicación, o sea ella parte mucho de la comunicación, de proponer si, pero siempre el buscar que todos de alguna manera estemos de acuerdo, no nos da contentillo, sino simplemente yo les propongo estas actividades porque creo que son las mas viables, de estas, podemos elegir estas o a lo mejor, ¿ustedes tienen una alternativa mejor? ¡Adelante! Pero siempre es comunicación.

**P.-** Básicamente, no impone las cosas, sino que las platican, bueno, en su opinión, ¿Cuáles serían tres cualidades en la maestra Lupita?

**M.-** Serian, compromiso...

**P.-** Es comprometida...

**M.-** Entusiasta,

**P.-** Eso si me consta!

**M.-**Y responsable

**P.-**Es con lo que la puede identificar más fácilmente, ya con eso tiene todo, bueno maestra, ya por ultimo para terminar un poquito con esto, quisiera preguntarle; ¿qué haría a su escuela más exitosa? Por ejemplo, ya vimos que tiene PEC, aula de medios, que el compromiso de las maestras está ahí, que se nota, ¿Qué haría más exitosa aún a la escuela? O cree que ya esta bien así...

**M.-** Yo creo que nunca este, hay un proyecto terminado, es que hay muchas cosas que puedes yo siento que ahorita, sería un poco mas de trabajo pero que el tiempo que se llevó

a cabo fue muy benéfico para los niños sería lo de inglés, es y también para nosotros porque realmente muchas de las maestras no sabemos inglés, entonces cuando lo impartes tienes la obligación de actualizarte, entonces...

**P.-** Eso haría más exitosa la escuela, porque la profesora Caty decía dar clases de computación o sea, las clases de computación y usted me dice clases de inglés, entonces serían un complemento muy bueno para esta escuela, para esta institución y bueno, ya por ultimo por último, nada más quisiera preguntarle, que programas son los que apoyan mas a la escuela o qué tipo de programas hay en la escuela, ya sean de apoyo pedagógico, de salud mental, de salud

**M.-** Ahorita de salud, las campañas porque ahorita el promotor está pendiente y a la vez también les da a las maestras y a las mamás... (Se levantó a contestar el teléfono)

**P.-** Regresando, perdón por la interrupción...pero bueno, ya estábamos por ultimo viendo los programas que pueden apoyar más aquí a la escuela y me decía usted que las campañas de salud, que tienen algún promotor...

**M.-** Si, el promotor se encarga de venir continuamente en lo que son las campañas de aseo y todo lo demás, perdón, campañas de vacunación, cada semana de vacunación él está presente aquí o por ejemplo les avisa a las mamás cuando vá a haber campañas de colposcopia o cosas así para que vayan.

**P.-** ¿Tienen algún otro? Por ejemplo USAER?

**M.-**No, no tenemos USAER

**P.-** ¿Promotor de educación física?

**M.-**Promotor de educación física también es muy importante porque igual, el nos da estrategias para trabajar, nos apoya en campamentos en actividades que hacemos aquí.

**P.-**Y viene cada cuando el promotor

**M.-**Todos los viernes, a excepción de cuando tienen consejos técnicos, pero es muy cumplido o sea, a excepción de las actividades que le pide la coordinación generalmente nunca falta por motivos personales

**P.-**Claro, bueno maestra, pues eso sería todo, a mi me da mucho gusto haberla podido entrevistar este, nada mas ahora si que era pues, conocer un poco su punto de vista e identificar el liderazgo de la maestra Lupita y el de ustedes que se ve en el trabajo.

**P.-**Muchas gracias

**M.-**Gracias

**P.-**Al contrario.

## Entrevista Numero 4

### *Entrevista realizada a la profesora Alejandra Escobar Valencia.*

**P.- (Profesora Patti)** Bueno, muy buenos días maestra Alejandra, Escobar, ¿verdad?

**M 2 (Maestra 2)** -Si, Escobar.

**P.-**Bueno, como ya le había comentado, estamos haciendo una investigación acerca de los directores exitosos entonces quisiera hacerle unas preguntas básicamente relacionadas con el trabajo de la maestra Lupita, ¿sí? ¿Cuándo llegó usted a esta escuela maestra?

**M2.-** Llegué el 20 de agosto del 2007

**P.-** De agosto, entonces cumplió ya los tres años.

**M2.-**Si.

**P.-**Del 2007

**M.-**Si, 2007.

**P.-**Muy bien, docente ¿verdad?

**M.-**Si, docente.

**P.-**Muy bien, este, Me podría describir un poquito la población, sus alumnos, como son, sus necesidades sus fortalezas y que retos tiene usted hacia ellos, de sus alumnos.

**M.-**Lo que yo he notado de mis niños es que son muy inteligentes en el sentido de que saben hacer cosas que a lo mejor en otro años no, son más seguros de lo que hacen, eh, tienen más facilidad de palabra, platican más, sin embargo, les cuesta mucho escuchar, entonces noto que esa característica tienen ellos, entonces, como que hay que hacer mas actividades para que ellos escuchen , que pongan atención porque en ocasiones saben que

hacer o explico qué hacer y no falta que dos, tres, cuatro o cinco me pregunten qué es lo que tienen que hacer, porque no escuchan.

**P.-** Sería aquí entonces aquí desarrollar esa competencia ¿no? la capacidad de escucha en ellos, pero bueno, usted hace actividades muy bonitas y sobre todo que ya ellos están habituados a escuchar, es algo que yo vi en ellos también que bueno, poco a poco se está adquiriendo esa competencia y bueno, se tiene que trabajar durante todo el ciclo escolar ¿no?

**M.-** Así es.

**P.-** Bueno, ¿Cómo me podría usted definir a la escuela? ¿Es una escuela segura? ¿Es una escuela saludable?

**M.-** Sí es una escuela segura, eh, también saludable, segura porque procuramos todas las maestras estar totalmente en comunicación en la escuela, de qué falla en la escuela, que necesidades tiene, que podemos mejorar del trabajo y sobre todo nuestra observación ¿no? En cuanto a las necesidades de si hace falta no sé, arreglar un desperfecto de la escuela, un vidrio, o cosas así y siempre procuramos estar en constante comunicación para estar viendo que es lo que le hace falta a la escuela y también decirle a los niños ¿no? Por ejemplo, cuando ponemos no sé, algunas varitas para que no pasen de este lado y que se pongan a jugar ¿no? con el resorte o algo así entonces ya este, a la maestra le digo –“oye maestra, coméntales que tengan cuidado con eso” y más que nada porque se prestan las maestras o sea no es de “ay, ya me dijo” o algo así, no, simplemente como que toman el comentario como: “ah claro, es una observación que hay que hacer” entonces sí, realmente estamos haciendo eso.

**M.-** ¿Saludable? Porque pues siempre ponemos el refrigerio sugerido y siempre estamos constantemente diciéndoles a las mamás, “debe ser fruta o verdura” ellas dicen es que a mi

hijo, por ejemplo si pusimos un día ejotes, “es que a mi hijo no le gustan los ejotes”

Bueno, no le gustan los ejotes pero puede ponerle otra verdura que le guste pero que sea fruta o verdura, se me hace como que si, tratamos de hacerles conciencia de que tienen que comérselas.

P.-Sobre todo con los papás ¿no? La labor diaria. Bien maestra gracias, ¿cree que sea un lugar feliz para los niños, feliz para sus estudiantes?

M.- ¡Ay yo considero que sí! Bueno, al menos en mi salón,- hablo por mí- siempre trato de que ellos estén a gusto, no me gusta gritarles, es lo que yo les digo a ellos, es que a mi no me gusta gritarles o sea, siempre trato de hablarles, reflexionar con ellos platicar, más que gritar, porque luego no quieren venir –“es que la maestra grita mucho” ¿no? Incluso luego vienen los niños de primero y me dicen, “es que mi maestra de primero es bien gritona” ¿no? y yo considero que eso es lo que tengo en la cabeza, “no grites” “no grites” hablar, entonces yo considero que si son felices porque no se trata de solo maestro alumno, también trato de ser como su amiga, como platicar, si ellos me quieren platicar algo pues entonces les pongo atención, yo creo que sí son felices.

P.- Eso se nota. Bueno maestra, este, ¿cómo se siente usted respecto a la calidad de la enseñanza y al aprendizaje de sus alumnos?

M.-Pues estoy en constante aprendizaje, no es lo mismo la Normal que trabajar, ya con los niños y yo considero que he tratado de mejorar, yo recuerdo que el primer año que entre aquí, estaba muy insegura ¿no? incluso cuando los niños tenían que pasar a algún bailable, yo me daba cuenta que ellos estaban como muy estáticos, como muy “ahora qué hago” y me volteaban a ver ¿no? Entonces sí notaba yo de repente esas características que yo tenía, yo decía: “no, tengo que cambiar” sobre todo por ellos, porque si yo quiero que sean seguros, yo tengo que ser segura. Y como que eso he tratado de cambiar, estar en

constante... leyendo, aprendizaje, leyendo, viendo que es lo que puedo hacer para que yo también les brinde seguridad ¿no? y sí, me ha costado un poquito de trabajo, pero sí he tratado, poco a poquito, de ir aprendiendo incluso de mis compañeras o estarles preguntando, de repente así con algo, digo bueno, -¿te puedo hacer una pregunta?" ¿Oye, como haces tú esto? Entonces ellas se prestan, por eso también yo estoy muy a gusto aquí ¿no? Porque ellas son muy muy abiertas, son de mente abierta, entonces eso me gusta, puede uno platicar, interactuar e intercambiar ideas y dice uno ¡claro! Claro, claro...

**P.-** Y si se da esa apertura y hay esa confianza para hacerlo, bueno, eso es lo principal. Bueno, ¿Cómo describiría, -bueno- ya me lo dijo ahorita, su sentido de identidad en la escuela, es decir, si se identifica con la escuela? ¿Sí hay esa identificación?

**M.-** Si. Mucho, mucho, yo desde el primer día dije; a echarle ganas, hay que ver cómo le hacemos, hay que...si, me identifico mucho con la escuela, siempre ando viendo qué puedo hacer de nuevo, este, qué puedo aportar, aunque a veces así, uno trae ideas y dicen no, es que, tienen ideas muy arraigadas, y cuando viene uno tiene ideas nuevas, como que les cuesta trabajo, les digo: -"no, miren, vamos a hacer esto," y por eso le digo, si son muy abiertas.

**P.-** Bien maestra, continuando con nuestra entrevista, este, ¿me podría usted por favor decir, que tipo de liderazgo considera usted que tenga la maestra Lupita? Un liderazgo impositivo, un liderazgo disperso, o cómo cree que sea su forma de conducir la escuela?

**M.-** Pues es un liderazgo positivo, positivo porque es una líder que a pesar de ser líder, pide opinión, ¿no? Yo he notado que algunos líderes es lo que yo digo y nada más, ¿no? Ella no, ella expone sus ideas, las comparte pero también nos pide nuestra opinión de que podemos mejorar o que podemos cambiar de lo que ella dijo, entonces yo creo que no es impositivo, es muy abierta también, entonces, a pesar de que pues ella es la directora y lo que tenga que

decir la directora se hace, sin embargo ella siempre está pidiendo opinión de nosotras, de lo que podemos aportar, entonces, este, a pesar de que ella es la directora, como que nosotras también tenemos, somos un poquito de eso, siento que eso también nos ha ayudado a ser así.

**P.-** ¡Muy bien! Si, se nota, bueno, vamos a ver, este, ¿Cuál ha sido la contribución de la maestra Lupita al éxito de esta escuela? ya nos decía por ejemplo pues que se comunica, o sea, hay la comunicación suficiente entre ustedes. Otro aspecto que usted retome...

**M.-**...aspecto... yo creo que también nos pone el ejemplo ¿no? De hacer las cosas bien, o sea, ella exige pero ella también se exige a sí misma, yo creo que más que nosotros, entonces se nota, que ella hace sus cosas de manera que sean mejor, de manera que sean correctas, y que estén, este, bien hechas, entonces, yo me imagino que también tiene que ver mucho, que aparte de que ella nos motiva, nos pone el ejemplo.

**P.-** ¡Claro!

**M.-**Entonces nosotras también, si ella nos pone el ejemplo, nosotras también lo hacemos.

**P.-** ¿Es asertiva?

**M.-** Si, exacto.

**P.-**Bueno, y ¿Qué cree usted que impulse a la directora a realizar su trabajo, o cual cree que sea realmente su propósito de la maestra Lupita?

**M.-** Pues yo creo que es contribuir a mejorar la comunidad escolar, que ellos se sientan a gusto, que noten que la escuela siempre busca una buena calidad de educación para los niños; y yo creo que lo ha logrado, siempre ha habido mucha demanda para cada año aquí en esta escuela y ella ha contribuido con eso, a que haya una comunidad escolar de calidad, ¿no? Y yo creo que eso es, yo digo que ese es su objetivo la maestra, que se note, que esta escuela sobresale, y que tenga una calidad de educación buena.

**P.-** ¡Claro que sí!

**M.-** Se ha notado cada año y cada año piden esta escuela, entonces, yo creo que se ha logrado el objetivo.

**P.-** Y en relación a los padres de familia, ¿cómo es el trato hacia ellos? ¿Usted ha visto a lo mejor en algunas ocasiones que sea grosera, que sea descortés que sea, que no los escuche?

**M.-** No, yo he visto una gran fortaleza y tolerancia, porque sí hay papás que de repente llegan muy, muy agresivos, eh, molestos ¿no? con alguna situación y ella siempre firme, tiene que ver eso, firme, tolerante y escuchando lo que tienen que decir y después ella da sus comentarios y todo de la manera más amable posible, pero también que los papas comprendan alguna situación, yo siempre he visto que la maestra tiene toda la tolerancia posible con ellos y siempre tiene esa apertura de hablar con ellos, o sea, si, en cualquier momento que ellos vienen, que quieren hablar con ella, ella los atiende, aunque esté ocupada o tenga mucho trabajo, ella los atiende, yo siempre la he visto...

**P.-** Es una fortaleza. ¿Verdad? No es así de que venga mañana o venga dentro de tres años.

**M.-** No, no, nunca, nunca les hace eso, siempre que quieren hablar con ella, o le dicen, si acaso tiene mucho trabajo les dice, bueno, permítanme, no sé, venga a la hora de la salida, o espéreme media hora, cosas así, pero nunca nunca, así de venga mañana, o saquen cita o cosas así, no, no.

**P.-** Eso también es muy importante, sobre todo que los papás tienen la seguridad para poder venir y aclarar cualquier problema que tengan.

**M.-** Así es.

**P.-** Bueno, eh, en el aula maestra, en su aula directamente, ¿de qué manera afecta o no, la influencia de la maestra Lupita en su trabajo?

**M.-** Pues ella está siempre en constante visita

P.- ¿Sí va a su grupo?

M.-Si, siempre va, observa, nos hace cuestionamientos de lo que estamos haciendo, nos pregunta qué podemos mejorar, en nuestro salón en cuanto a estructura, en cuanto decoración, como puede contribuir con el aprendizaje de los niños, entonces, siempre, como que ella trata , de a pesar de que uno piensa así arreglar y todo para los niños, ella viene con otro panorama totalmente diferente, entonces uno le dice –¡oh claro!- entonces si se puede hacer de esta manera y así, entonces ella como que constantemente ella está cuestionándonos para ver de qué manera podemos mejorar, entonces le digo, como uno tiene otro panorama, uno siempre está ahí en el salón, bueno, yo creo que así, creo que podría ser, llega ella y como va a otros salones también, pues también ve de qué manera se puede contribuir, ¿no? Siempre es así la maestra, en constante cuestionamiento podemos decirlo así, de tal forma que nosotras veamos cómo podemos mejorar.

P.- ¿Soluciona sus dudas? Los problemas que usted tenga, ¿ella le apoya? ¿...le soluciona?

M.-Sí, sobre todo cuando hay alguna situación con un papá o algo, ¿no? Que yo siempre así como mira: -hay esta situación y pues bueno, pues ya hablé con el papá y él sigue con esta postura y pues ella da consejos, vas a hacer esto, otra, o si ya de plano el papá no reacciona, pues entonces dice –bueno- entonces dile que venga conmigo, yo platico con él, aquí o incluso los tres ¿no? Este, la maestra, la directora y el papá hablamos cómo se puede arreglar.

P.- Bien, ¿o sea que está el apoyo?

M.-Sí.

P.-Siempre.

M.-Siempre está el apoyo.

**P.-**Buena maestra, ¿cuáles cree usted que sean las tres cualidades importantes de la maestra Lupita? ¿Cuáles serían tres características o tres cualidades de ella?

**M.-** ¡Ay! ¡Tiene muchas!

**P.-** Solo tres... (Risas)

**M.-** Que es muy humana, ella se pone en los zapatos del otro y como que reflexiona y analiza la situación más humana, es tolerante, es muy comunicativa, ¿cómo se puede decir...?

**P.-** ¿Expresiva?

**M.-**No, o sea, me refiero a que se puede hablar con ella, de mente abierta, podemos decir de mente abierta, hay muchas más.

**P.-** Hay muchas más, pero bueno, nos están requiriendo tres, yo sé que la lista es muy grande pero bueno, este, ¿qué tipo de apoyo cree usted que sea importante para los alumnos y los padres de parte de la maestra Lupita? ¡Bueno! Creo que ya está aquí, ya usted me lo había dicho anteriormente, que es el estar en constantemente con ellos en comunicación, yo creo que ese es un apoyo muy importante para los padres de familia. Y bueno, por último maestra, ¿qué cree usted que haría a esta escuela aun más exitosa?

**M.-** ¿Qué cosa?...

**P.-** Que diga usted: -es que a la escuela le falta esto para ser más exitosa, se vale soñar ¡por supuesto!

**M.-**Ah! Yo creo que... ay no sé, más espacio yo creo, tener yo creo que más espacio para los niños, me refiero a estructura, ¿no? Porque yo creo que intelectualmente hablando, está bien, estamos en el sentido de estar en constante aprendizaje pero viendo también cuáles son las necesidades, entonces yo creo eso, yo hubiera querido que tuviera más patio, ¿no? O que en los juegos fueran más porque a veces los niños están con que “yo quiero subir” si,

pero si te subo, quieren subir todos, entonces, como que también que hubiera más computadoras, por ejemplo, ¿no? Solo hay dos computadoras y no todas están en funcionamiento total, bien no, y yo creo que eso también, que cada niño tuviera su computadora y aparte que no sé, que fueran dos maestros de computación para que pudieran atender las necesidades porque muchas veces hay niños que no, aunque los niños ya en esta época manejan bien la computadora, pero hay otros que no tienen acceso a eso, entonces como que se traban un poquito más, y dos maestros estaría perfecto para ellos...

**P.-** Y tener cada quien su computadora...

**M.-** Y que a lo mejor en cada salón hubiera multimedia, ¿no? Para que pudieran entrar a internet, bueno, hay internet aquí en la dirección pero si tuvieran acceso todos en todos los salones estarían perfectos para que ellos aprendieran más.

**P.-** Yo creo que eso sería: estructura y tecnología, nada más!

**M.-** ¡Nada más!

**P.-** Bueno maestra, pues muchas gracias, yo sé que este, algún día, algún día, porque con los recursos de PEC, como ustedes realmente trabajan mucho para que se les pueda dar ese apoyo por parte de PEC, pues, ¡puede ser! Soñar no cuesta nada pero hay que trabajar para lograr ese sueño y estoy segura que aquí se trabaja mucho para ello. ¡Gracias!

**M.-** ¡Gracias a usted!

**P.-** ¡Hasta luego!

## Entrevista Numero 5

*Entrevista realizada al profesor Gabriel Arturo Hernández Delgado promotor de educación física.*

**P.-** ¡Buenos días maestro Gabriel!

**M.-**Buenos días maestra Patti.

**P.-**Este, no sea malito, ¿sería usted tan amable de presentarse y decir cuál es su función en ésta escuela?

**M.-**Si, este, aquí en la escuela mi función es ser promotor de educación física, que es venir a trabajar con las maestras, asesorar y trabajar con los niños en relación a la actividad física.

**P.** ¡-Perfecto! Y ¿qué días viene usted maestro, aquí?

**M.-**Los días de asistencia que vengo aquí son los días viernes, ya que en las otras, bueno, los otros días, me rolo y hago actividad en otras escuelas, pero el día viernes es el día de visita en esta escuela.

**P.-** ¿Es el único día que viene?

**M.-**si, es el único día, es el servicio de promotoría para esta escuela los días viernes.

**P.-**Muy bien maestro! Este, pues estamos haciendo un trabajo de investigación acerca de los líderes exitosos, entonces bueno, la escuela “Gabriela Mistral” está considerada dentro de esta categoría de exitosa una escuela de éxito, entonces, dentro de esta categoría, una escuela de éxito, Entonces yo quisiera preguntarle a usted en cuanto el trabajo de la profesora Lupita.

**M.-** El trabajo de la maestra Lupita en el tiempo que llevo trabajando creo que es muy bueno, es muy accesible, este, proporciona el espacio de su escuela para hacer diferentes

actividades como acantonamientos, este, rally, eh, matrogimnasias, en la mayoría de escuelas se hace, pero también aquí proporciona y nos sentimos ahora sí, en confianza con la maestra para hacer actividades de proyección a la comunidad para que la escuela sea una escuela de calidad y la educación sea excelente.

**P.-** Si maestro, ¿cómo describiría usted los aspectos por ejemplo clave de esta escuela, me acaba de decir que la maestra Lupita da todas las facilidades y realmente se presta para hacer todo esto, eh? ¿Usted visita cuántas escuelas en la zona?

**M.-** Visito cinco escuelas, visito una diaria, es la atención que tengo para las escuelas.

**P.-** ¡Ok! De diferentes comunidades, ¿verdad?

**M.-** Si, de diferentes comunidades cercanas aquí a la comunidad de Lomas de Coacalco.

**P.-** Lomas de Coacalco, eh, y ¿cómo me podría hacer una... no una comparación verdad? Pero sí bajo ciertos parámetros que me podría decir de porque esta escuela tiene éxito.

**M.-** Bueno, creo que todas las escuelas tienen éxito, tienen su lado favorable, ¿no? De aquí en esta escuela es aprovechar como mencioné hace rato, la maestra es accesible y facilita el trabajo, nos proporciona no sé, el material, la comunicación que hay en ella para poder hacer alguna actividad, que ya nos diga que sí o que no, ese es el éxito de esta escuela ¿no? que nos proporciona el espacio, el tiempo y pues nos deja ahora si con confianza para hacer libre las actividades, no nos pone el pretexto de que esto de que el otro sino nos da pie a hacer diferentes actividades.

**P.-** Gracias maestro, y en cuanto a la calidad del servicio en esta escuela, usted como lo considera, o como considera esa calidad.

**M.-** Yo considero muy bueno por las maestras, las maestras son maestras preparadas, no tienen mucha inasistencia a la escuela, su asistencia es muy concurrida, el trabajo con la maestra Lupita, proporciona le digo, la información a todas, las deja ir a proyectos a cursos,

les proporciona ella también la información eh, la organización en la escuela con alumnos, padres de familia es buena y creo que de ahí viene todo, que haya comunicación, organización y el liderazgo de una buena persona, una buena maestra.

**P.-** Claro maestro, ahora, desviándonos un poquitito del trabajo dentro de aquí del Jardín de Niños esta ahorita el programa a nivel nacional en cuanto a combatir la obesidad en los niños la obesidad infantil, usted como maestro de educación física como ha tomado esta nueva disposición no, por decirlo de alguna manera y cómo ve usted este proyecto, cómo lo está trabajando.

**M.-** Bueno es un proyecto muy bueno, la dificultad que vemos es el tiempo de actividad en las escuelas, como es muy poquito, bueno el tiempo en el transcurso del día es corto en relación a lo que se está trabajando, se trabajan treinta minutos de activación física, a veces a las maestras se les complica eso, el organizar algunas actividades que ellas tengan, porque se les hace el día muy corto con los treinta minutos que les estamos restando ahorita con la activación física en relación, treinta minutos para los niños es excelente porqué, porque ya están recibiendo actividad física por lo menos treinta minutos diarios, diario en la escuela, eso es algo muy importante; ¿Cómo lo venimos trabajando? en las escuelas hay diferentes formas, en unas escuelas lo estamos trabajando treinta minutos en la mañana corridos, en otras escuelas estamos trabajando quince minutos en la mañana y quince minutos después de la hora del recreo, es otra actividad, y las actividades que se hacen son en relación al trabajo que se hace con los niños, que va con el plan de clase o un plan de clase conlleva a la fase inicial fase central que lleva la carga mayor donde se hace mayor actividad y la fase final, que es la relajación, en relación a eso vamos trabajando y es lo que estamos viendo ahorita con las escuelas, que hagan o que se trabaje con un plan de sesión una clase, que no sea, por ejemplo inventada, que no digan: a pues ahora les voy a poner esto, y ahorita les

voy a poner esto y qué..no, no, que tenga un seguimiento para que la actividad física que están haciendo en la mañana o la activación física, vayan enfocadas a estimular algo, también, no nada más sea jugar, jugar y jugar si no, el jugar que estamos haciendo sea enfocado a estimular algo: equilibrio, orientación, coordinación, reacción, sincronización, experiencias motrices básicas, así, no nada más jueguen porque jueguen, van a jugar pero vamos a hacer educación física pero enfocada a algo.

**P.-Ok.** Entonces, eso sería la activación física diario, una clase, una clase en pequeño ¿podría llamarse así?

**M.-de hecho** una sesión de educación física en preescolar dura treinta minutos de 25 a 30 min, la activación física es lo mismo, va a durar treinta minutos si es corrido en la mañana, si es quince minutos en la mañana, quince minutos después del recreo, podemos dosificar igual la clase, hacer la fase inicial, fase central y fase final, pero en menos tiempo cuando son de quince, pero en la mañana que son treinta corridos, si hacer una clase de educación física porque eso es, a eso nos prestamos o sea, hacer una actividad en la mañana de treinta minutos, pues nos da tiempo para hacer una clase corrida casi, casi.

**P.-Bueno** maestro, y ¿usted está viendo que sí se está trabajando aquí en esta escuela?

**M.-Si,** en todas las escuelas se está trabajando en esta en particular, y hay otras que ya llevamos un periodo tres, cinco años si no es que mas, que se ha estado haciendo la activación física, la activación física, tal vez no se hacía ahorita así, con este enfoque de hacer con fase inicial, fase central y fase final, pero se ha estado haciendo constante desde hace un buen tiempo.

**P.-Así** es maestro, y usted asesora a las maestras, usted les dice aparte de que va y trabaja con los niños, usted les dice a las maestras, las asesora, sobre cómo aplicar o como hacer este tiempo de ejercicio...

**P.-** Si, se les da la asesoría de cómo deben de hacer un pequeño plan para que como comentaba anteriormente, no estar en el momento: -¿Qué actividad hago? ¿Ahora qué? No! Esto, no, un seguimiento de actividades congruentes a lo que quiero estimular en los niños equilibrio, orientación reacción, ya les digo: -hoy vamos a hacer tal cosa, puede hacer un plan, toda esta semana equilibrio, actividades de equilibrio, para la siguiente semana vamos a trabajar reacción, ya trabajamos diferentes, o irlas combinando, y lo que se pretende es ir haciendo un compendio de clases o de educación física para no se, en un mes hacemos cinco, cada maestra hace una, esas cinco se pueden volver a retomar para el siguiente mes, cada maestra lo va a interpretar de diferente forma y ya estamos trabajando otra vez estamos reforzando el elemento que vimos anteriormente,

**P.-** Ok. Maestro, pues nos queda muy claro el propósito, el objetivo de esta nueva forma de activar a los niños y bueno, yo le doy las gracias y espero poder filmarlo en una de sus clases.

**M.-**Claro que si maestra, con mucho gusto.

**P.-** ¡Muchas gracias!

**M.-** ¡Para servirle!

**P.-** ¡Gracias, Hasta luego!

**M.-**Hasta luego maestra.

## Entrevista Numero 6

*Entrevista realizada a la señora María Isabel Martínez Mata Niñera de la escuela preescolar "Gabriela Mistral"*

Profesora Patti Alonso.- Muy buenos días!

Niñera.-Buenos días maestra Patti.

P.- ¿Cómo está señora?

N.-Muy bien,

P.-Qué bueno, me da mucho gusto estar con usted, este día, ya casi terminando las entrevistas ya entrevisté a la maestra Lupita, a la maestra Caty, a los niños el día de hoy también, si, entonces, bueno, quisiera que me regale usted unas, unas respuestas, son sencillas. Primero, si me puede dar su nombre y su cargo por favor en esta escuela.

N.-mi nombre es María Isabel Martínez Mata, y mi cargo dentro de la institución es el puesto de niñera.

P.-de Niñera, muy bien señora Chabe, y ¿cuántos años lleva usted aquí?

N.-Este, laborando para la institución, ya 16

P.-16 años, muy bien señora Chabe, bueno, y antes de que la maestra Lupita llegara, que ella tiene once años, me parece, antes de que ella llegara había otra directora,

N.-Si.

P.-Muy bien, no sea malita, platíqueme un poco del trabajo de las dos directoras, a lo mejor pues dicen que las comparaciones son feas, pero bueno, (risas) a ver que nos puede platicar...

N.-Este, bueno, que le puedo decir, la maestra Delia era directora este, comisionada y la tenía que apoyar algunos días en atender a los niños y en ese entonces yo hacía todas las funciones dentro de la institución ¿sí? Aquí este, llegué a aprender a pintar, este, no sabía hacer muchísimas cosas este, respecto al trabajo de mantenimiento de la institución y aquí vine a aprender, este, tuve una muy buena maestra que se llamaba la señora Lupita y este y ella me dijo como tenía que hacer determinadas cosas para que se viera mi trabajo dentro de la institución, este, que le puedo decir de la maestra Delia, este, pues era una persona muy responsable dentro de la institución y siempre fue muy humana para con mi persona, este, mi esposo nos dejó y ella me dio la oportunidad de entrar a trabajar aquí, posteriormente llega la maestra Lupita y también este ha sido una persona muy estricta en el trabajo dentro de la i pero ni una ni la otra han perdido su lado humanitario nos tiene aquí este, pues a gusto porque yo realmente amo muchísimo mi trabajo,

P.-¡Muy bien! Eso es lo importante, que se sienta usted sobre todo a gusto y que ame lo que hace porque así no se hace pesado, ¿verdad? Bueno maestra, señora, perdón, este, bueno, ¿Cómo ve usted el trabajo de la maestra Lupita en cuanto al mando que hace con usted? ¿Cómo le manda a hacer las cosas, como le... pues se oye feo ordena, pero, ¿cómo le pide las cosas?

N.-Este, me las pide muy amablemente, este, trato de que no me indique determinadas cosas porque yo sé lo que tengo que hacer, o sea, hay muchísimas cosas que yo me le adelanto a la maestra. Y ya le digo; Maestra Lupita hice esto, o de la información, hay veces que si tenemos que adelantarnos a determinadas cosas y no esperar, soy una persona este, yo creo que porque quiero mucho mi trabajo y estoy muy, muy a gusto aquí, me gusta ir un pasito más delante de determinadas cuestiones.

P.-Eso es muy importante porque así ya no tiene nadie que decirle lo que tiene que hacer, ¿verdad? Pero bueno, dentro de esto, ¿ha habido alguna ocasión que la maestra le haya llamado la atención, o le haya, pues no sé, hablado fuerte o algo así?

N.-No,

P.- No.

N.-Todo ha sido este, en términos cordiales

P.-Muy bien, y le gustaría cambiar de trabajo señora Chabe?

N.- No,

P.-¿ De institución?

N.- No. Ya me lo pidieron pero no!

P.-Está contenta aquí.

N.-Si.

P.- Muy bien señora Chabe, bueno, pues, ¿cuántos años de servicio? 16? ¿Verdad?

N.-si, ya voy a cumplir trece en diciembre que me paga el gobierno.

P.-Ah! ¡Felicidades! Eso está fabuloso ¿verdad?

P.-Y también sabemos que está usted en el sindicato y que ha apoyado a varias señoras también para que puedan adquirir su plaza, ¿verdad?

N.-Si, ahorita me tocó este, que fuera y sigo siendo representante hasta ahorita de los compañeros. Trato de hacer también mi labor con ellos de que sean eficientes, que no, que tengan la disponibilidad con los directivos de lo que nos manden que apoyar no hace menos a la persona sino que engrandece la función que nosotros llevamos a cabo.

Muy bien bueno, pues le agradezco mucho su tiempo, ya la quité de sus labores pero bueno, era muy importante tener su opinión.

N.-Gracias

P.-Y le agradezco mucho. ¡Hasta luego!

N.- ¡Hasta luego!

## **Entrevista Numero 7**

### ***Agenda de la entrevista al Padre/Tutor***

**Profesora: (P)** Muy buenos días mamitas,

**Madre de familia 1 (M1)** y

**Madre de familia 2 (M2)** - ¡Buenos días!

**P.-** Soy la profesora Patti Alonso Hernández, a sus órdenes. Este, es un gusto para mí estar el día de hoy aquí en esta escuela; ya entrevistamos a la maestra Lupita, a la maestra Catalina, y bueno, nos corresponde ahora entrevistar a madres de familia y me da mucho gusto tenerlas aquí el día de hoy. Este, Me gustaría mucho si nos pudiera dar su nombre por favor.

**Madre de familia 1** -Claro que sí, yo soy Sheila Canchola González servidora.

**P.** ¡Gracias!

**Madre de familia 2** –Y yo soy Ofelia González Pérez, servidora.

**P.** Si. Muchas gracias señora. Bueno pues miren, vamos a, a este, a realizar esta entrevista para un trabajo de investigación de la maestría que estoy realizando, entonces es acerca de los directores exitosos, ¿sí? y bueno, su escuela está considerada como una escuela de éxito y me gustaría hacerles unas preguntas. Primero que nada quiero preguntarles como describirían la escuela, brevemente, por favor.

**M 1.-** Bueno en este caso segura, para mí, yo buscaba una escuela segura para mi bebe y esta es la que me pareció mejor opción.

**P.-** Gracias.

**M 2.-** Y pues, Yo por igual, o sea, buscaba una escuela segura, acogedora, este, y de buena enseñanza.

**P.-** Creo que esta escuela cubre el perfil.

**M2** Así es

**P.-** Bueno muy bien, vamos a otra pregunta: ¿creen que es un lugar feliz para sus hijos?

**M1.-** Si, yo pienso que si, lo veo en su actitud, en como él ha cambiado, como se comporta.

**M 2.-** Si y el mío también, o sea, si le agrada, está a gusto, y pues sí, también he visto pues sus cambios.

**P.-** Perdón, no les pregunté en qué año van sus hijos

**M 1.-** Bueno, el mío está en 2° “B” con la profesora Maura.

**P.-** Ah! Ok! ¡Gracias!

**M 2** Y el mío esta en 3° “C” con la maestra Catalina.

**P.-** ¡Ah! ¡Perfecto! 2° y 3er año. Bueno, muy bien,

**P.-** ¿Cómo se sienten acerca de la calidad en la enseñanza y el aprendizaje? ¿Con los resultados académicos de sus hijos?

**M1.-** Hasta el momento yo estoy muy a gusto con lo que he visto, con lo que mi hijo ha llevado de pues sí, de tareas, de aprendizaje, hasta el momento estoy muy contenta, tiene la maestra su forma de enseñanza hacia los niños.

**P.-** Gracias.

**M2.-** Pues yo por igual, o sea yo ya llevo cuatro años aquí, este, eh; bueno, con diferente niño verdad, pero mi niño está muy bien, o sea ya conoce números, letras, y otras cosillas por ahí, entonces pues si, si está perfecta la enseñanza.

**P.-** ¿considera que si es feliz?

**M2.-**y que si es feliz.

**P.-** sobre todo eso, ¿verdad? Eso es lo que se busca, muy bien. ¿Cómo podrían describirme a los alumnos de la escuela, me gustaría mucho que me los describiera usted y usted si me hace favor de describir a los maestros.

**M1.-** Bueno, yo en cuanto a los alumnos pues yo pienso que hay diversidad como en todo, nosotros los educamos en casa de una forma y vienen y lo muestran aquí, entonces es bien variable las formas de ser de los niños porque hay niños muy tranquilos, bueno, ya también el carácter de cada persona no?, hay niños muy tranquilos y hay otros niños que la verdad son mucho problema o son muy violentos o muy groseros, entonces en ese aspecto si es bien variable en la forma de ser de cada niño.

**P.-** Y es que finalmente se influyen a veces los propios ¿no?

**M2.-** Dígamelo a mí que lo viví, un golpe con mi bebe, entonces fue muy fuerte, y entrando entrando fue la bienvenida.

**P.-** Ah! ¡Que caray!

**M1.-** Entonces sí, la verdad es muy muy variable todo, como es la actitud de cada niño

**P.-** vienen de varios contextos los niños.

**M1.-** Si, como dicen, por ahí, en la viña del señor, hay de todo.

**P.-** Así es, ¡gracias señora!

**P.-** ¿Y de las maestras?

**M2.-** De las maestras, pues todas son amables, yo ya este, como ya tengo más tiempo aquí, pues son amables y pues yo digo que todas enseñan. Y especialmente la maestra Caty, y este, muy atentas, pues con los papás, los escucha, o sea, cuando tenemos dudas, acudimos con ella y pues nos escucha, nos sabe escuchar y apoyar.

**P.-** sobre todo que da solución a los problemas...

**M2.-** Si, da solución nos apoya.

**P.-** Muy bien, gracias. Bueno, vamos a ver un punto que es un poquito este, problemático aquí por, lo que he podido percibir que es la participación de los padres en la escuela.

¿Cómo describirían ustedes esa parte?

**M1.-** Bueno, yo he, desde mi muy particular punto de vista mala, la verdad mal, no participamos como debiera o como quisiera a lo mejor lo que es la misma directora, que participáramos con ella no? O sea, le complicamos mas el trabajo a ella nosotros estando renuentes a participar en cuanto a cooperaciones a eventos, a todo eso, le ponemos muchas trabas a las cooperaciones y no dejamos que todo se realice bien y no pensamos que es por el bien de nuestros hijos

**P.-** Las cooperaciones ¿de cuánto son?

**M1.-** Bueno, es muy variable también, pero casi siempre es poco dinero, diez pesos, cinco pesos, este, la más gravosa pudiera ser treinta, treinta y cinco pesos, que fue la última que se nos pedía, para un evento de ellos, y no, no se quiso dar, o sea, se optó, algunas mamás optaron mejor traerles desayuno a los niños que dejarlos que aquí desayunaran por lo mismo de que no querían dar la cooperación.

**P.-** Ese evento era para los niños? Era por niño?

**M1.-** Si ¡claro! Era convivio para los niños, pero...

**P1.-** Y hablando de cooperaciones anuales, cuanto es lo que se da al año? Cuando entran los niños a la escuela.

**M1.-** Bueno, nosotros damos trescientos pesos, que es la inscripción mas doscientos pesos que es para computación, y este, pero bueno...

**P.-** ¿de todo el año?

**M.1.-** De todo el año, es de todo el año, pero no ha sido hasta el momento cubierto por muchos padres de familia, y es lo que también la maestra Lupita pues me imagino que, no sé si tenga que poner ese dinero pero sí, se le complica, creo que no puede hacer bien su trabajo por lo mismo que no se da esa cooperación, hasta el momento, que ya vamos a medio ciclo escolar.

**P.-** Gracias! ¿Tiene usted algo que comentar? Maestra, señora, (dirigiéndose a la otra madre de familia)

**M2.-** Pues sí, o sea, si, lo que la señora dice tiene razón, que si todos los papás cooperáramos yo pienso que si esta escuela está perfectamente, estaría mucho mejor o sea,

si todos los papas participáramos, cooperáramos, y todo, porque como decía la señora, o sea, no es mucho lo que se pide y hasta nos dieron la oportunidad de ir dando por partes, o sea, ni siquiera o sea, fue este, que son quinientos y ya este, si no no entran, no no, o sea, que hubo gente que no pudo pagar o sea, por motivos personales, pues que es que no tengo ahora si para pagar la inscripción, ah bueno, ya después nos va dando, pero hay gente que no, ni eso,

**P.-** Yo creo que eso si sería un aspecto importante...

**M1.-** Lo peor que ni les angustia! Que se angustie la maestra Lupita! Nosotros no!

**M2.-** Y pues yo pienso que si estaría bien, porque pues la escuela necesita, o sea, tiene sus propios gastos, por ejemplo que pagar teléfono, que pagar este, no sé que el mantenimiento y todo que hay que pagarle a la persona que hace la limpieza, la escuela, si usted ve, está en perfectas condiciones porque pues tratan de que sea así, pero pues, hay que cooperar, porque pues todo es dinero...

**M1.-** ¡Si claro! Para mantener bien el plantel

**M2.-** Claro! Y no es que tengamos, o sea, no nos sobra la verdad, Pero si hay que, si tenemos hijos aquí, pues hay participar, hay que cooperar.

**P.-** Gracias! Bueno, vamos a ver los puntos fuertes en esta escuela, ¿cuáles creen ustedes que sean? Por ejemplo: si ustedes pudieran recomendar la escuela, ¿por qué la recomendarían?

**M1.-** Yo, vuelvo a lo mismo, este, por seguridad, y ahora que ya lo vivo yo por la enseñanza y por el trato también que tienen las maestras hacia nosotros, que para mí es

primordial también que haya comunicación tanto de maestra alumno como también de la maestra hacia los padres de familia, por eso yo la recomendaría, seguridad, enseñanza y el trato, sobre todo que se tiene.

**P.-** El trato hacia los niños y hacia los padres de familia.

**M1** Si ¡claro!

**P.-** Gracias! Y usted señora (dirigiéndose a la otra madre de familia)

**M2.-** Yo este, o sea, yo ya la recomiendo, la recomiendo por buena escuela y por su enseñanza, porque tiene maestros responsables, o sea, porque es una escuela segura.

**P.-** Porque son responsables las maestras, eso es muy importante. Bueno, vamos a ver, vamos a pasar un poquito a otro punto, ¿preferirían llevar a sus hijos a otra escuela? Si o no y ¿porqué?

**M1.-** Yo de mi parte no, yo este, estoy muy a gusto, muy contenta, he preguntado cómo están otras instituciones, y la verdad, lo más... más me gusta esta escuela, entonces yo de verdad no lo cambio de escuela.

**P.-** ¿Y porque llegó aquí? ¿Por recomendación o porqué?

**M1.-** Por la cercanía la verdad y porque la vi que era una sola planta, yo me preocupaba mucho que fuera dos niveles y que mi bebé pudiera tener algún accidente, que aunque bueno, así sea de una planta puede tenerlo, pero se me hacia más segura y que le tuvieran mucho cuidado a los niños, en que no se salieran, porque cuántos niños no se pierden, que las maestras están ocupadas, ellos abren la puerta y se van, ¡no! A mi me preocupaba demasiado eso, yo dije no, que estén ellas bien vivas con que los niños no se vayan a salir,

con eso, ya con eso, pero ahora que me doy cuenta también en la enseñanza, pues bueno, pues es un plus que me gusto mucho.

**M2.** ¿Me repite la pregunta?

**P.-** Si, este, si preferiría usted llevar a sus hijos a otra escuela, si, no y ¿porqué?

**M2.-** Este, pues yo no, o sea, yo no, o sea yo antes de inscribir a mis hijos a una escuela, primero este, me cercioro, o sea pregunto, y observo pues, y para no precisamente estarlos cambiando, y pues yo no cambiaria a mi niño de esta escuela, porque estoy a gusto sobre todo por la enseñanza, por la seguridad, por los maestros, o sea que son de calidad.

**P.-** ¿Usted vive por aquí?

**M2.-** Yo vivo en Bosques de Coacalco es acá...

**P.-** ¿Se viene caminando?

**M2.-** Me vengo caminando.

**P.-** Y ¿cuánto tiempo hace?

**M2.-** Como unos 15 minutos o sea a paso lento, salimos de su pobre casa

**P.-** Gracias

**M2.-** a las ocho, ocho cuarenta y llegamos aquí porque no me gusta andar con ellos que ándale, que córrele, y traerlos ya casi ahogados, no no me gusta. Salir con tiempo.

**P.-** Pero tiene usted otra escuela, otro jardín de niños

**M2.-** Yo tengo cerca pues se puede decir dos escuelas, cercas, pero, yo preferí ésta porque eh, es más, o sea, es más tiempo y yo digo y les dan de calidad, la enseñanza es de calidad y todo, dije yo no, yo me voy allá...

**M2.-** o sea, voy a caminar más, a decir: por comodidad me quedo aquí, o sea, no lo eh, de hecho no me gusta, quiero el bienestar de mis hijos, que ellos se sientan a gusto, que yo estoy tranquila en lo que los estoy viendo, vengo voy por ellos, me agrada...

**P.-** Eso es lo importante. Bueno, vamos a pasar ahora a lo que es el liderazgo de la maestra Lupita, vamos primero que nada, a ver de qué manera se hace evidente el éxito de la escuela, por ejemplo: esta escuela tiene éxito en determinado aspecto, no sé si me quisiera usted contestar.

**M1.-** Yo pienso que principalmente en la enseñanza.

**P.-**Ese sería el principal éxito.

**M1.-** si, la enseñanza, y pues que otra cosa pudiese ser, pues más que nada sería eso, para mí sería eso. Pues volvemos a lo mismo, el trato que se tiene hacia su comunidad, de los que nos acercamos aquí a inscribir a nuestros hijos, más que nada eso sería.

**P.-** ¿Tendría algo usted? (refiriéndose a la otra madre de familia)

**M2.-** o sea, es de que, que como decía la señora, o sea, el trato, este, en que la maestra Lupita siempre ha sido atenta, amable, no, nunca ha sido grosera, al menos conmigo que llevo más tiempo, este que si nos pone atención, y luego trata de darle solución a los problemas y lo de computación, o sea que ya tenemos computación.

**P.-**Muy bien, pues son muchos aspectos, bueno, vamos ahora a lo que es la calidad de los profesores, yo creo que ustedes ya me lo dijeron anteriormente, lo podemos retomar. Ahora vamos a lo que es la calidad de los servicios de la escuela, los servicios que les dan a los niños, ustedes consideran que son de calidad?

**M1.-**Como que servicios podrían ser?

**P.-** Principalmente la enseñanza, por ejemplo: lo que es computación, a lo mejor salud, si hay algunos, por ejemplo las campañas de vacunación...

**M1.-** Si, lo promueve mucho la directora eh?, y la verdad se lo agradecemos infinitamente porque nos ha tocado en ocasiones por ejemplo el último punto que toca que son campañas de vacunación nos había tocado ir al DIF, o a los centros de salud y este, estaba demasiado saturado, sin embargo ella los solicita aquí y tenemos la vacuna segura tan solo se nos pide la cartilla, que seamos puntuales y el niño tiene la vacuna, entonces eso yo creo que se lo vamos a agradecer infinitamente a la maestra por siempre porque si pone mucho empeño en eso, en cuanto a los demás servicios, excelente pues no se tiene nada que decir, ellas son muy responsables o no sé, ponen mucho empeño en lo que hacen porque la verdad lo que nos ofrecen a nosotros es bueno.

**P.-** ¡Perfecto! ¿Sí? ¿Está de acuerdo?

**M2.-** Si, estoy de acuerdo, si, si porque si, siempre ha sido así, o sea, la maestra Lupita siempre busca el modo de traer enfermeros del centro de salud, nos pide las cartillas pero sobre eso, nos pregunta si queremos, ahora si los que no quieren pues ya es su decisión, pero casi la mayoría de las personas pues si

**P.-** Claro, les piden autorización

Madres de familia: si, si, piden autorización.

**P.-**Bueno, vamos a ver, eh, ahora, que parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director.

**M1.-**Bueno, le mencionaba que es primordial porque es la cabeza, es el gobierno en esta escuela, todo va encaminada hacia ella, y con ella no tenemos algún tipo de comunicación y ella con nosotros yo creo que no hay nada, no hay nada, entonces es primordial porque si ella no aporta nada ni nosotros le aportamos a ella yo creo que no habría el éxito que tiene esta escuela.

**P.-**Bien, gracias!

**M2.-**El éxito si se debe a eso, a que la cabeza a ser firme más que nada, es estar ahí, como se dice, al pie del cañón, estar muy atentas.

**P.-**Vamos a ver, usted ha estado más años en esta escuela, por lo que me comenta, ¿cuál sería el éxito del director más importante en los últimos años.

**M2.-**El aula de computación.

**P.-**Se gestionó cuando ya estaba, hace 5 años, ¿o menos?

**M2.-** Si, hace como unos cuatro años, si, este, ya tenemos maestra de computación y todo, los niños ya toman sus clases de computación como debe de ser.

**P.-** ¿Antes no?

**M2.-**Antes era menos tiempo, porque eran menos computadoras, este, asistían menos niños, ahora ya se llevan casi la mitad del grupo, o sea que ya tienen más tiempo porque ya hay más computadoras, y eso les ayuda.

**P.-** ¿Antes donde las tomaban?

**M2.-**Aquí en la dirección, era poquito tiempo, pues igual las maestras apoyaban a los niños y ahora ya tenemos, ya se tiene el aula, ya hay una maestra, ajá, ya hay una maestra que se dedica especialmente a las clases de computación y eso ayuda mucho.

**P.-**Así es. Y usted nota, por ejemplo: el trato de la maestra Lupita de hace cuatro años que usted ingresó a ahorita, lo ha notado igual, ha notado que ha mejorado, que a lo mejor ha cambiado algo en su trato, en su forma de conducir la escuela, de dirigirse hacia ustedes, usted considera, en una sola palabra que ha mejorado, se ha mantenido igual o ha bajado esa calidad.

**M2.-**Pues no, no ha bajado, se mantiene, este, igual

**P.-**No puede decir: “no, es que antes nos trataba muy bien y ahora ha cambiado mucho, ya no nos hace caso...”

**M2.-**No, ella es la misma.

**P.-**Bueno, vamos ahora a lo que es, consideran ustedes que la maestra está involucrada personalmente con los logros de los alumnos? Por ejemplo con aspectos académicos, con asistencia, comportamiento social, ¿ustedes han constatado que la maestra está pendiente de eso?

**M.** -Sí, es otra cosa de las que me ha gustado mucho, que la maestra tiene mucha iniciativa, ella, si ve que alguna profesora tiene algún problema ella apoya y aunque esté al profesora en la clase ella también está apoyando, en ocasiones que yo he llegado me encuentro que está en el salón platicando con los niños, enseñando, entonces, es una de las cosas que también me gustan mucho, la iniciativa de la maestra, y el apoyo que le da a sus profesoras.

**P.**-Muy bien, ¿tiene usted algo que agregar?

**M2.**-Pues el apoyo, el apoyo que ella tiene hacia sus maestras pues es bastante porque pues sin ese apoyo yo pienso que eso se vendría abajo, porque esta pendiente de cómo trabajan las maestras, si el niño va bien, si no tiene algún problema, todo eso, o sea, quiera uno o no, aunque viene uno nomás por ellos, se da uno cuenta, y ella esta ahí, con los pequeños.

**M1.**-Es buen cimiento para esta escuela (risas)

**P.**-Hace unos días, que me parece que fue en febrero o marzo, la maestra tuvo un curso de directoras, creo fueron cinco días, durante ese tiempo ustedes ¿qué notaron? ¿Qué observaron?

**M1.**-Pues honestamente yo no me enteré de eso, estaba en la luna, honestamente no me enteré, pero no pude notar ningún cambio o algo así, pero no sé, en este caso usted, (dirigiéndose a la otra madre de familia)

**M2.**-Yo no, o sea, como luego a veces que uno viene y ella está en la dirección con la señora Chabe que es la niñera, este, o se fue a supervisión a ver asuntos de la escuela, no, yo no sabía que ella se había ido a un curso.

**M1.**-Es que luego está ella en su oficina, aquí está ella revisando algunos documentos o algo así, entonces no se nos hace tan raro a nosotras no verla algún día, no sabíamos, la verdad.

**P.**-Si, la maestra asistió a un curso que fue una semana completa y 2 días de otra, entonces ella estaba muy angustiada porque no venía a la escuela, decía: es que las maestras, bueno aunque yo se que ellas trabajan aunque yo no esté, pero si me preocupa el no estar. Les comento esto porque se puede pensar que si la directora no está, la escuela puede estar de cabeza pero podemos, es más, ustedes ni cuenta se dieron que la maestra no estuvo.

**M2.**-Bueno, pero habla bien también de las maestras, porque aunque ella no estuvo, se mantuvieron igual, entonces, ahora habla bien, pero de las profesoras, se comportaron, (risas)

**P.**-Bueno, es parte también de la organización de la maestra ¿no? Porque si ella las organiza, saben lo que tiene que hacer cada una y pues sí, no se dieron cuenta, bueno. ¿Tienen ustedes la sensación de que la maestra apoya la participación de los padres en la escuela?

**M1.**-Si, totalmente, volvemos a lo mismo, ella tiene demasiada iniciativa y ella apoya mucho, busca el cómo hacerlo para que los que son renuentes participen, les da opción, le digo, comento otra vez lo de la participación ultima que tuvimos, no querían aportar los treinta y cinco pesos para un desayuno que iban a tener aquí los niños y bueno, ella les propuso muchas cosas, dentro de las cuales, ella tuvo que aceptar que trajeran esos niños sus desayunos porque hay mamás que dicen que el desayuno que se iba a dar aquí no es sano, porque algunas son vegetarianas o algo así ¿no? entonces, bueno, la maestra acepto

que esos niños trajeran aquí a la institución su desayuno. Y aporta mucho la maestra porque si les da opciones y todo, ella busca mucho que haya armonía alguna armonía entre nosotros.

**M2** De hecho también se busca este, que uno como papá o sea este, buscar medios, pues, por ejemplo, permite que venga algún psicólogo o algo así este a que nos den platicas, para que nosotros como papas estemos orientados y para que podamos orientar a nuestros hijos o sea, se busca muchas opciones, si, o sea, ella no se queda así de por aquí no se pudo pues así se queda, no ella le busca

**P.-** Muy bien, no pues ya! Me estoy queriendo venir a trabajar aquí

**M1** Si, si.

**P.-** Bueno, vamos a concluir. En su opinión, ¿cuáles son las tres principales cualidades de este directivo?

**M1** Uyyyyy!

**P.** ¡Solo tres....!

**M1.-** Tiene muchas cualidades la verdad, no por estar aquí, la verdad es muy buena persona, ella es muy linda, ella tiene mucho trato, este, se comunica mucho con nosotros, nos escucha, sabe escuchar sabe entender, porque no nada mas solo es escuchar, porque escuchar por escuchar lo hacen muchas personas dicen si si, esta bien, les echo ojo, pero ella sabe escuchar, sabe entender y sabe dar solución a los problemas que es lo mas importante por eso es que acudimos con ella porque sabemos que ella de alguna manera và

a buscar alguna solución para nuestros problemas y para lo que nosotros proponemos con ella.

**P.-** muy bien. Ud. Señora, ya le dejamos poquitas

**M2.-** Ya me dejo sin nada, Sin nada, Pues si, este, pues sí, o sea, que es una persona pues cómo, muy este, –se me fue-

**P.-** No se preocupe, muy accesible, ¿podría ser?

Si, es accesible, o sea es, muy accesible, como le decía hace un momento...

**P.-** Amable? Le falta una nada mas?

**M 2.-** Me falta una nada más. ¿Ya nada? Accesible, amable, Agradable, Comprensiva, ¿Ya ve? ¡Ya hasta le sobraron!

**M2.-** ¡Ya hasta me sobraron!

**P.-** Bueno, vamos a ver: ¿qué haría a esta escuela más exitosa? –este, bueno usted ya me mencionó que el salón de cómputo, ya tienen su salón de cómputo, ¿qué cree, desde su percepción que haría más exitosa la escuela?

**M1.-** Pues yo pienso que más la aportación de los padres de familia, que se prestaran más no tanto en lo económico sino también en lo que imparte la maestra algunos cursos o como menciona la señora que ella nos busca algún psicólogo algunas pláticas y todo, que participen más porque en ocasiones tan solo cuando fue lo de los desayunos del DIF son muchas las que son beneficiadas y muy pocas las que no, y estuvimos bien poquitas, creo

que las que no estábamos beneficiadas o una que otra pero todas las demás no, o sea, no les interesa...

**P.-** aún siendo beneficiadas...

**M1.-** exactamente! Y es muy poco lo que dan del desayuno honestamente, entonces, sí es más, hacemos énfasis en lo que es la participación de nosotros como padres con lo que es la profesora y en sí lo que es toda la institución, eso nada más.

**P.-** Muy bien, bueno, ya por último nada más vamos a ver cómo podría contribuirles esta escuela al éxito de su hijo.

**M1.-** Bueno en este caso, en la forma de enseñanza en la forma de tratarlo, porque también existe el daño psicológico como dicen, no si, es que si la profesora no sabe dirigirse al niño el niño puede salir con algún trauma o algo así, algunos problemas se pueden presentar ahí. Entonces yo pienso que es eso más que nada, como ellas se sepan comunicar con los niños, en este caso lo que a mí me importaría más.

**P.-** Y en el aspecto académico que es lo que a usted le gustaría que le diera más esta escuela? O así está bien?

**M1.-** Pues bueno, a mi hijo le interesa el inglés. Pues el inglés me fascinaría que lo tuviera, me fascinaría porque como son muy pequeños, valga la expresión, o sea, yo lo tomo así, que ellos son como una esponja, ellos todo absorben, también todo sueltan, entonces, siento que es el momento de enseñarles porque son pequeños y se les graban mucho las cosas, entonces me gustaría que tomaron inglés.

**M2.-** Pues que lo psicológico, que pues mi hijo esta bien gracias a dios, este, pues le ha tocado buena maestra, pues estoy a gusto con eso y pues si, como decía la señora que si se pudiera dar ingles aunque yo ya no venga porque pues nada más tengo dos y ya es el último el de kínder, aunque ya no venga, pero vendrán más personas, claro, más niños. Pues que lo sepan aprovechar, porque luego se da y no lo saben aprovechar.

**P.-** Es cierto, verdad, sobre todo, volvemos a lo mismo que es un apoyo para los padres de familia que yo puedo observar que es el gran reto de esta escuela, el hacer que los padres de familia se involucren más y se interesen más por los niños y es algo que bueno, es un poco difícil de lograr pero esperemos que sí.

**M1.-** Es que uno como padre debe tomara conciencia, mas que nada eso sería, tomar conciencia que s para beneficio de nuestros hijos, que no solo va a salir beneficiado sino que nuestros hijos y en sí todos los que estén en el plantel se van a ver beneficiados pero que nosotros aportemos como padres.

**P.-** Bueno, pues no sé si tengan alguna otra cosa que agregar, que comentar en forma libre o no?

**M1.-** Pues Bueno, que yo de mi parte estoy muy contenta en estos pocos o muchos meses que llevo aquí, me parece buena escuela, el trato me ha gustado bastante, la enseñanza también, entonces ya, este pues sí, a grandes rasgos sería eso, que es lo que busca uno, que haya la comunicación con las profesoras y pues sería todo de mi parte, más que nada eso.

**P.-** ¡Gracias señora! Le agradezco mucho

**M2.-** Pues yo que ya me voy, este, pues si, o sea, pues si, que estoy muy a gusto, muy buena escuela, que yo estoy muy agradecida porque pues si les dan las bases para que cuando entren a la primaria, no le batallen tanto, la verdad, y eso es lo que a mi me gustaría que todos los papás lo entendieran y lo captaran pero desafortunadamente no, este, no lo captan, eso, o son muy pocos papas que sí aportan y que si están ahora sí, bien al pendiente de los niños.

**P.-** ¿Podría ser tal vez que tomen a la escuela como guardería, o que solo vienen a jugar al preescolar, cuando no es así? Perdón que la interrumpí

**M2.-** Muchas mamás se quejan de porque si la maestra deja tarea, que si la maestra deja tareas y que si están en el kínder que eso ya se vé en la primaria y no es cierto, en la primaria a veces dejan menos tarea, trabajan más en la escuela, pero si el niño no vá preparado no trabaja bien en la escuela y luego si hay menos tarea pues de donde aprende, ¿verdad?

**M1.-** Bueno, es que nos beneficia, que si ya lo vieron aquí y lo ven en la primaria, qué mejor porque entonces ya en la primaria tal vez lo reafirmen nada mas ellos, ya lo vieron, entonces es mucho mejor, yo me sentiría mejor como mamá ver que mi hijo ya en la primaria –este, pues si se oye mal- pero es de los mas inteligentes o el ya lo sabe y que gusto que haya sido en lo que es preescolar tan pequeño y el ya lo sabía, para mí, valga la expresión, me levantaría el cuello.

**M2.-** Pues si, yo estoy a gusto igual porque mi otro niño que cursó aquí este, pues no no iba en primer lugar pero fue o sea fue el niño sobresaliente que salió a concursar con otras escuelas y eso me agradó mucho también da mucho que decir del kínder

**P.-** ¿Fue aquí donde participó?

**M2.-** No, mi niño en la primaria fue a participar pero salió de este kínder entonces también le da, ahora si, prestigio al kínder, pues si, eso pasó en primer año, ahorita mi niño va en segundo.

**P.-** ¡Fíjese! Sería muy importante por ejemplo el tener aquí, esa evidencia de que el niño participó en algo y que es egresado de aquí de esta escuela

**M2.-** Sí, es lo que le decía.

**P.-** Muy bien! Pues hay que decirle a la maestra Lupita

**M2.-** No sé si ella esté enterada pero si le dijimos que ya mi niño tuvo a la maestra Caty también, este, estuvo con la maestra Caty y le comentamos.

**P.-** Le comentaron.

**M2.-** Si, le comentamos que mi hijo había participado. Son buenas maestras y directoras

**P.-** Pues son buenas profesoras porque son buenos padres de familia como ustedes!

**M2.-** Gracias!

**M1.-** Gracias!

**P.-** Muchas gracias por su tiempo, por aquí estaremos posteriormente tal vez haciéndoles otra pequeña entrevista. Muchas gracias, hasta luego.

## Entrevista Numero 8

### *Entrevista a alumnos del Jardín de Niños "Gabriela Mistral"*

**Profesora:** ¡Buenos días chicos!

**Niños:** Buenos días.

**P.-** Bueno, como yo ya me presente con ustedes, se acuerdan que me llamo...

**N.-** Maestra Patti.

**P.-** ¿Quién soy yo? La maestra Patti. ¿Sí se acuerdan? ¿O no?

**N.-** ¡Sí!

**P.-** Bueno, muy bien...el día de hoy vine a hacerles unas preguntas aquí de su escuela.

Primero que nada, quiero que alguien me diga cómo se llama su escuela.

**N.-** "Gabriela Mistral"

**P.-**A ver, más fuerte...

**N.-** ¡Gabriela Mistral!

**P.-**Muy bien, Gabriela Mistral, pero, quiero preguntarle a alguien ¿cómo es su escuela? A ver, ¿Quién me quiere contestar?

**P.-**A ver, por aquí mi amiguita levantó la mano, ¿cómo te llamas?

Tania.

**P.-**Tania, a ver Tania: pláticanos un poquito ¿cómo es tu escuela?

Tania.- mmm, es que hay muchos cuentos...

**P.-** a ver, vamos a ver quién nos quiere platicar cómo es su escuela...-a ver mi amiguita,  
¿cómo te llamas?

Alicia

**P.-** a ver Alicia, pláticanos como es tu escuela

**Alicia.-** Hay credenciales...

**P.-** hay credenciales, a ver, para que crees que nos sirven las credenciales...

**Niños:** ¡Para los libros!

**P.-** Para los libros, para que más nos sirven las credenciales...

**N.-** ¡Para los cuentos!

**Alicia:** ¡y para entregar!

**P.-**Para entregar los cuentos, muy bien Alicia, vamos a ir por aquí a ver a alguien más.

¿Cómo te llamas amiguito?

**Armando.**

**P.-** a ver Armando, pláticanos ¿te gusta tu escuela?

(Asintió con la cabeza.)

**P.-** ¿Por qué te gusta tu escuela?

**Armando.** Porque nos sacan a jugar al patio.

P.-En el patio, muy bien, ¿Alguien por acá quiere decir algo diferente?

P.- a ver mi amiguita, ¿cómo te llamas?

N.-Ayled

P. - Arlet?

N.-Ayled!

P.-¿ Ayled?

N.- Acaba con “d”.

P.- Ayled.

N.- Ajá.

P.- Ah! muy bien, a ver Ayled, este, tú me puedes platicar ¿cómo es la maestra Lupita?

N.-¡bonita!

P.- es bonita, ¿por qué es bonita?

N.- -porque le gusto...

P.- Porque le gusta, Qué le gusta a la maestra Lupita... a ver, vamos a ver por aquí, ¿alguien más que me quiera platicar cómo es la maestra Lupita?... a ver, tú mi amor, ¿cómo te llamas?

N.- Lilian!

P.-A ver Lilian, ¿cómo es la maestra Lupita?

**Lilian:** bien bonita, porque cuando no está la maestra Caty nos viene a ayudar a trabajar y nos pone tarea, nos viene a entregar, pone la fecha...

**P.-** ¡Muy bien, muy bien! Bueno... vamos a ver, ya me dijeron y me platicaron todo lo que les enseña su maestra Caty y todo lo que les enseña la maestra Lupita, yo les quiero preguntar ¿qué otra cosa les gustaría que aprendieran aquí en su escuela...

**Niños:** ¡inglés!

**P.-** A ver mi amor...

**Niños:** Español!

**P.-** Quedamos primero que vamos a levantar la mano, tú levantaste la mano, ¿cómo te llamas?

**Viridiana**

**P.-** A ver Viridiana, tú pláticanos que cosas te gustaría que hubiera aquí en tu salón, que les diera su maestra...

**Viridiana:** Cuentos.

**P.-** Cuentos... pero, ¿te gustaría que hubiera más cuentos? O que alguien viniera a leer cuentos

**Viridiana:** que alguien viniera leer cuentos

**P.-** Ah! Muy bien, eso está muy bien verdad? Es muy buena idea, vamos a ir a ir con mi amiguita, ¿cómo se llama?

**Michel.**

**P.-** a ver Michel, tú pláticanos si te gusta tu escuela y, si tu le dirías a otros amiguitos que vengan aquí a esta escuela,

**Michel:** ¡si!

**P.-** ¿Por qué?

**Michel:** porque me gusta jugar con ellos

**P.-** Te gusta jugar con ellos, bueno, muy bien, ¿tú me quieres decir algo más acerca de tu escuela?

**Michel:** niega con la cabeza.

**P.-** ¿No? ¿Nada más? Bueno, vamos aquí con mi amiguita, ¿cómo te llamas?

**Hanna.**

**P.-**Hanna, a ver Hanna ¿tú nos quieres decir algo más? Te escuchamos...

Hanna: a mí me gusta porque cuando viene la maestra Lupita nos ayuda a aprender,

**P.-** A aprender, muy bien, eso es bien importante ¿verdad? porque aquí venimos a aprender.

Bueno, vamos a ver ahora, alguien más que me quiera decir...por aquí alguien me decía que quiere que le enseñen ingles, ¿Quién dijo eso? A ver mi amiga, ¿cómo te llamas amiga?

Tú mi amor, ¿cómo te llamas?

**Viridiana.**

**P.-** ¿Cómo?

**P.-** Ah! Viridiana, a ti te gustaría que te enseñaran inglés?

**P.-** ¿Por qué mi amor? ¿Crees que es importante que aprendan inglés?

**Viridiana:** asiente con la cabeza.

**P.-** Vamos a ver, alguien se sabe algunas palabras en inglés? A ver, por aquí... alguien levantó la mano... a ver... mi amor, tu ¿cómo te llamas?

**Leslie.**

**P.-** Leslie, ¿tu sabes algo en inglés?

**Leslie:** sí

**P.-** ¿Quién te enseñó?

**Leslie:** sí, en inglés perro se dice dog.

**P.-** Ah muy bien! ¿Quién te enseñó?

**Leslie:** mi papá.

**P.-** ¡Tu papá! ¿Por aquí alguien había levantado la mano también? Sí, a ver tú mi amiguita... ¿sabes algo de inglés?

**Niña:** sí, los números.

**P.-** ¡Los números! ¿Nos quieres decir los números?

**Niña:** one, two, three, four, five, six, seven, eight, nine, ten!

**P.-** ¡Muy bien, un aplauso a su amiguita que nos dijo muy bien los números! Bueno, les quiero preguntar: ¿dónde están todos sus demás compañeros?

**Niños a coro:** ¡en computación!

**P.-** Ah! Fueron a computación.

**Niños:** por eso somos poquitos.

**P.-** Ah, ¿y ustedes a qué hora van a computación?

**Niños:** después de la hora del recreo.

**P.-** Ah! Después del recreo les toca a ustedes... ¡muy bien...! Bueno, si gustan decir adiós a la cámara, porque ya terminamos nuestra entrevista, adiós, gracias que me dejaron grabar el día de hoy con ustedes. Adiós, bye!

**Niños:** ¡Adiós!



Lomas de Coacalco, marzo 16 de 2010.

**Atención a:** Patti Alonso Hernández.

**PRESENTE.**

Me complace informarle que como representante del Jardín de Niños Oficial "Gabriela Mistral" he leído con atención y detenimiento el contenido de la obra denominada: ***"Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas: un caso de una directora exitosa en el Jardín de Niños Gabriela Mistral"***

y que por considerarla una herramienta didáctica de gran utilidad, estoy de acuerdo en que, en dicha obra, aparezcan los datos, nombres, e información en general, propiedad del Jardín de Niños anteriormente citado.

Asimismo, le informo que la presente autorización se otorga siempre y cuando se mantenga la integridad de la obra en mención, haciéndole notar que la autorización que se contiene en la presente misiva, incluye aquella necesaria para la publicación de la mencionada obra para fines didácticos.

**Y por medio de la presente autorizo el uso de este material para:**

- ⊙ Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey
- ⊙ Departamento de Contabilidad del Tecnológico de Monterrey Campus Monterrey
- ⊙ Otras escuelas con las cuales el Tecnológico de Monterrey tenga un programa de intercambio de casos.
- ⊙ Otras organizaciones que requieran este material para uso en educación y programas de capacitación solamente
- ⊙ En impresiones de libros de casos/libros de texto

**Este caso está autorizado:**

- ⊙ Sin cambios

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

  
Profesora Guadalupe Elía González Castro  
C.C. 11564422731