



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

La discrepancia entre las percepciones de los docentes y su director: usando la
información para alinearlas y mejorar el desempeño

Tesis para obtener el grado de :

Doctor en Innovación Educativa

presenta:

Roberto Pablo Martínez Lozano

Asesor

Dra. Kathryn Singh Wood

San Andres Cholula, Puebla. México

Noviembre, 2011

Dedicatoria y Reconocimientos

Agradezco a Dios por su amor y la fortaleza que me ha dado, ya que he visto su mano obrando poderosamente en cada una de las etapas para la realización de esta tesis.

Quiero agradecer a mi amada esposa Mónica, y a nuestras dos hermosas hijas Victoria y Anabela por su paciencia y apoyo para la realización de esta investigación, ya que sin su apoyo y comprensión no hubiera sido posible la realización de este estudio. Amada muchas gracias por tu paciencia y ánimo que me diste para realizar este estudio.

También quiero agradecer a mis padres Roberto y Martha por su motivación y oraciones a Dios por fortaleza y sabiduría para terminar esta tesis.

Además una persona que ha sido de vital importancia y que deseo agradecerle sinceramente es a la Dra. Kathryn Singh, ya que sus sabios consejos durante estos años fueron fundamentales para la realización de esta tesis. De la misma manera quiero agradecer profundamente al Dr. Eduardo Flores y a la Dra. María Ileana Ruiz por su apoyo y consejos para mejorar este estudio.

Quiero agradecer a cada uno de los maestros del programa doctoral, ya que me han enseñado a gozar y tener una pasión por la investigación. ¡Muchas gracias!

También quisiera agradecer al directivo de la escuela en la que se llevó a cabo esta investigación por su apoyo y confianza para proporcionar la información para la realización de esta tesis, y a los maestros de la institución quienes participaron en esta investigación.

Tabla de contenidos

Capítulo 1: Planteamiento del problema.....	11
<i>Introducción.....</i>	11
<i>Problema de Investigación.....</i>	12
<i>Descripción del contexto escolar.....</i>	13
<i>Justificación.....</i>	15
<i>Preguntas de investigación</i>	17
<i>Objetivos de la investigación.....</i>	19
<i>Limitaciones.....</i>	20
<i>Contribución Científica y Práctica.....</i>	21
<i>Organización de la investigación.....</i>	21
Capítulo 2: Marco Teórico.....	23
<i>Percepción de los directivos con respecto a su propio liderazgo.....</i>	23
<i>Percepción de los docentes con respecto al liderazgo del director.....</i>	26
<i>Percepción de los directivos y maestros con respecto al liderazgo del director.....</i>	42
Capítulo 3: Metodología.....	52
<i>Diseño de la investigación</i>	53
<i>Descripción del contexto de estudio</i>	53
<i>Desempeño de la institución</i>	55
<i>Opinión por parte de los maestros sobre el liderazgo directivo.....</i>	59
<i>Etapas de la investigación.....</i>	60
<i>Instrumentos de recolección.....</i>	61
<i>Diseño de la prueba piloto</i>	66

Capítulo 4: Análisis de Resultados	68
<i>Cualidades de un líder ideal según la opinión de los maestros</i>	70
<i>Cualidades de un líder ideal según la opinión del directivo</i>	76
<i>Percepción de los maestros sobre el liderazgo</i>	79
<i>Percepción del directivo sobre su liderazgo</i>	88
<i>Comparativo de ambas percepciones</i>	93
<i>Análisis de Documentos</i>	102
<i>Técnica de observación</i>	112
<i>Entrevista a maestros</i>	114
<i>Entrevista al director</i>	124
Capítulo 5: Conclusiones.....	128
<i>Hallazgos principales</i>	129
Conclusiones	131
<i>Recomendaciones</i>	133
Referencias	137
Apéndice A	
<i>Encuesta de Liderazgo Directivo para Maestros (ELD-M)</i>	143
Apéndice B	
<i>Encuesta de Liderazgo Directivo Auto evaluación del Director (ELD-D)</i>	146
Apéndice C	
<i>Entrevista semi-estructurada al los maestros</i>	149
Apéndice D	
<i>Entrevista semi-estructurada al directivo escolar</i>	150
Currículim Vitae	151

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Resultado por rango de la Prueba Ceneval</i>	58
Tabla 2. <i>Información sobre los maestros encuestados</i>	70
Tabla 3. <i>Cualidades por parte de los Docentes sobre el Liderazgo Ideal</i>	71
Tabla 4. <i>Comparativo desde la perspectiva de maestros y directivo de las principales cualidades de un líder ideal</i>	76
Tabla 5. <i>Resultados de la media y desviación estándar por parte de los docentes sobre las cualidades del liderazgo directivo</i>	79
Tabla 6. <i>Comparativo del promedio de la encuesta ELD-M a maestros con respecto a la percepción del líder en el año 2006 vs 2011</i>	82
Tabla 7. <i>Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los maestros, de acuerdo a la percepción en el año 2006</i>	85
Tabla 8. <i>Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los maestros, de acuerdo a la percepción en el año 2011</i>	85
Tabla 9. <i>Comparativo entre el promedio de percepciones en cada una de las dimensiones en el año 2006 y 2011 por parte de los maestros</i>	86
Tabla 10. <i>Comparativo de preguntas por parte del directivo en el año 2006 vs 2011</i>	89
Tabla 11. <i>Comparativo de medias en las dimensiones de liderazgo desde la perspectiva del director en el año 2006 y 2011</i>	91
Tabla 12. <i>Comparativo entre las percepciones por parte de maestros y directivo en el año 2006</i>	93
Tabla 13. <i>Comparativo entre maestros y directivo en las dimensiones del liderazgo en el año 2006.</i>	95
Tabla 14. <i>Comparativo entre las percepciones por parte de maestros y directivo en el año 2011</i>	97
Tabla 15. <i>Comparativo entre maestros y directivo en las dimensiones del liderazgo en año 2011</i>	100
Tabla 16. <i>Comparativo en la ECOP realizada por los maestros hacia el directivo de la escuela</i>	103

Tabla 17. <i>Fechas de entrevistas y tiempo de cada una de ellas</i>	114
Tabla 18. <i>Categorización de los rubros de las entrevistas a maestros</i>	115
Tabla 19. <i>Categorización de los rubros de la entrevista al director</i>	125

Resumen

La efectividad del liderazgo depende en gran parte de lo que los directivos transmiten a sus subordinados a través de sus acciones o comportamientos, por lo que es importante el conocer si efectivamente lo que el directivo escolar trata de transmitir se percibe de la misma manera por sus subordinados. Si las percepciones de los subordinados no son positivas, o no están alineadas con lo que el director quiere transmitir, es importante que el director las tome en consideración para modificar sus acciones o comportamientos.

Esta investigación tiene como finalidad conocer y comparar las percepciones de un grupo de docentes con las del director y examinar los cambios en las percepciones por parte de ese mismo grupo de docentes y del mismo directivo con respecto a su liderazgo al modificar sus acciones. Las conclusiones del estudio contribuyen a un mayor conocimiento de la realidad con respecto a las percepciones entre maestros y directivos y el uso de esa información en el proceso de mejora en relación al desempeño directivo en el ámbito escolar a nivel preparatoria.

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Organigrama de la preparatoria.....	55
<i>Figura 2.</i> Resultados de la Prueba Enlace	56
<i>Figura 3.</i> Resultados de la Prueba Ceneval	58
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de opinión de los maestros hacia el directivo	59
<i>Figura 5.</i> Proceso de Metodología Utilizado para la recolección de información.	65
<i>Figura 6.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 1	72
<i>Figura 7.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 2.....	72
<i>Figura 8.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 3.....	73
<i>Figura 9.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 4	73
<i>Figura 10.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 5 y 6 ...	74
<i>Figura 11.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 7	74
<i>Figura 12.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 8	75
<i>Figura 13.</i> Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 9 y 10 .,75	
<i>Figura 14.</i> Promedio de las 5 cualidades más importantes de un líder	81
<i>Figura 15.</i> Percepción por parte de los maestros 2006 vs 2011	84
<i>Figura 16.</i> Comparativo entre dimensiones desde el punto de vista de los maestros	87
<i>Figura 17.</i> Percepción por parte del directo con respecto a su liderazgo en el año 2006 vs 2011	91
<i>Figura 18.</i> Comparativo entre dimensiones desde la perspectiva del director	92
<i>Figura 19.</i> Comparativo de percepciones Maestro vs Directivo en el año 2006 ...	95
<i>Figura 20.</i> Comparativo entre dimensiones desde la perspectiva de maestros y del director en el año 2006	96

<i>Figura 21.</i> Comparativo de percepciones 2011 entre maestros y directivo	100
<i>Figura 22.</i> Comparativo entre dimensiones desde la perspectiva de maestros y del director en el año 2011	101
<i>Figura 23.</i> Porcentaje de opinión ≥ 3 por parte de los maestros 2006 vs 2011 en la ECOP con respecto al director	104

Capítulo 1. Planteamiento del Problema

En este primer capítulo se aborda la importancia de realizar una investigación sobre las percepciones del liderazgo directivo por parte de maestros en el contexto medio superior, así como los posibles cambios en las acciones del directivo que resultan al tomar en consideración esas perspectivas, las cuales con llevan a un cambio de percepción sobre el liderazgo directivo por parte de sus docentes. Se espera que este estudio nos permita examinar el fenómeno sobre la alineación entre acciones y percepciones y contribuir en aportaciones significativas sobre este tema de gran relevancia para los directivos.

Un problema que se ha encontrado en el liderazgo directivo es que en la mayoría de las ocasiones el director escolar no toma en cuenta la percepción de sus docentes sobre las acciones que éste realiza, ya que consideran que las acciones que llevan a cabo son las más adecuadas para ejercer su liderazgo, lo cual puede afectar la manera en cómo es percibido por sus docentes como líder educativo. Por tal razón, se busca analizar las percepciones de los docentes y del director sobre el liderazgo directivo así como las acciones que ha emprendido para llevar a cabo un cambio de percepción sobre su liderazgo. Además, se detalla la justificación del estudio así como el planteamiento general del problema de investigación y se deriva la pregunta de investigación ahondando en su relevancia científica y práctica.

Introducción

Vivimos en una época en donde los retos y la exigencia en la educación son cada vez mayores, por tal razón es importante contar con líderes efectivos en las organizaciones escolares. ¿Pero un líder es efectivo sólo por los logros que ha obtenido o también influye la percepción que los demás tienen sobre su liderazgo?

Un líder puede realizar acciones que a su juicio debieran producir un impacto positivo en sus maestros pero si éstos no lo perciben de la misma manera estas acciones pueden ser contraproducentes.

Los directivos tienen ciertas ideas sobre la manera de dirigir sus escuelas y realizan sus actividades en base a dichos pensamientos y en las percepciones que tienen ellos mismos sobre su liderazgo. Sin embargo, si los maestros tienen una percepción diferente a la del directivo es probable que éste no pueda desarrollar de manera satisfactoria sus actividades, ya que las actitudes y comportamiento del equipo de trabajo hacia el directivo dependen de las percepciones que tengan hacia éste.

Problema de investigación

El problema que enfrentan los líderes educativos es que necesitan estar conscientes de lo que sus empleados piensan de ellos y utilizar esta información para mejorar como líderes, ya que si no lo realizan se generará una insatisfacción por parte de sus maestros y esto puede ocasionar una disminución en el desempeño de la institución escolar debido a esta discrepancia de opiniones.

Los directivos realizan una gran cantidad de acciones que a su juicio consideran que son las más convenientes para su institución e incluso para sus propios docentes (Reitzug y West, 2008; Bredeson , 1989;, Bartell y Willis, 1987); pero no se han encontrado estudios a nivel preparatoria que hayan analizado el cambio de percepción por parte de los docentes hacia el liderazgo directivo así como las acciones realizadas por el director para impactar de manera significativa a sus docentes tal que propicie un cambio de percepción hacia su liderazgo como directivo escolar.

Por tal razón, en esta investigación se busca analizar el cambio de percepción por parte de docentes como del directivo hacia su propio liderazgo, así como las acciones emprendidas por el director para lograr un cambio de percepción por parte de los docentes en su liderazgo, para ello se examinará la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo así como la percepción del líder educativo sobre su propio liderazgo.

Descripción del contexto escolar

La escuela en la cual se realiza esta investigación se fundó en el año de 2003. Esta institución educativa es una preparatoria privada ubicada en el sur de México y forma parte de un sistema de 31 preparatorias que se encuentran en diferentes estados de la República. El sistema cuenta con más de 60 años de experiencia en el ámbito educativo.

Durante su primer año de funciones, se inscribieron en la institución educativa aproximadamente 500 alumnos. Después de 2 años creció a 900 alumnos, por lo que a partir del 2006, la población estudiantil se ha mantenido cercano a ese número de estudiantes. Actualmente, el número de alumnos es de 955 de los cuales aproximadamente un 30% cuenta con algún apoyo económico. La población general estudiantil es de un estrato socioeconómico medio-alto.

El directivo que arrancó la escuela preparatoria se enfocaba en las relaciones interpersonales y en el trabajo en equipo. Durante estos primeros años se contrató al personal docente, se inició con el programa bilingüe y bicultural en la preparatoria, se desarrolló la estructura de directores de generación así como las funciones del director de departamento, profesor de planta y profesor de cátedra. Su excelencia en el nivel educativo se vio reflejada en la primera evaluación de los alumnos al presentar el examen del Centro Nacional de Evaluación para la

Educación Superior (Ceneval), al obtener el reconocimiento de ubicarse dentro de los primeros seis lugares de las treinta y un preparatorias que se encuentran dentro del Sistema.

Después de tres años de laborar en la escuela preparatoria, el primer directivo decidió emprender nuevos retos. Durante este tiempo se fortaleció la escuela, aumentó el número de alumnos, y se fomentó un buen ambiente de trabajo. En enero del 2006, el nuevo directivo inició labores y se enfocó principalmente en los indicadores, es decir, a mejorar números y colores. Entre estos indicadores se encuentran: el número de maestros con posgrado, la deserción de alumnos en el primer año, la capacitación de los maestros, la opinión de los alumnos sobre sus maestros, los resultados en el examen de CENEVAL, el clima organizacional, el nivel que tienen los maestros y alumnos graduandos en el TOEFL, etc. Esta evaluación es utilizada para conocer las fortalezas de la institución, las cuales se representan en color verde, así como las áreas de oportunidad que se pueden encontrar en color amarillo o rojo. Las acciones del nuevo directivo y su equipo mejoraron los indicadores de la institución pero las evaluaciones de los docentes hacia su directivo fueron bajas. Ya que más del 40% de los maestros tenían una opinión mayor a 3 en la opinión general hacia su directivo de una escala de Likert del 1 al 7 hacia el directivo, en donde 1 representa una opinión totalmente de acuerdo y 7 representa una opinión totalmente en desacuerdo, reflejando insatisfacción por parte de los docentes.

A pesar de haber una mejoría en los indicadores académicos mencionados anteriormente, la preparatoria atravesó por un periodo de despidos y renuncias, así como una alta rotación de personal. Actualmente en el año 2011, el indicador “opinión general hacia el director” ha sido la evaluación más baja (mejor) que se

ha tenido en los últimos 4 años. Esta evaluación va del 1 al 7 en donde una opinión más cercana al 1 significa una muy buena percepción por parte de sus maestros y una opinión cercana a 7 significa una muy mala percepción por parte de los docentes. El director implementó cambios y se esforzó por mejorar el ambiente de trabajo, por lo que se analizará este cambio para mejorar la percepción de sus maestros, y por ende su evaluación.

Justificación

Pashiardis (1998) comenta que la efectividad de un líder depende principalmente de cómo otras personas lo ven como líder y en cómo los directivos perciben su propio estilo de liderazgo. Las habilidades esenciales del liderazgo ayudan al directivo a conocer a sus subordinados y a tomar decisiones sobre sus acciones, las cuales permiten una mejor comunicación con sus empleados y a la vez fomenta y desarrolla la cultura escolar. (Smith, 2007).

Rosser, Johnsrud, y Heck (2003) aseguran que los directivos necesitan estar enterados sobre la efectividad en sus interacciones y de conocer las percepciones que sus compañeros de trabajo tienen de su desempeño como líderes. Para lograr esta efectividad en el líder es vital que el directivo conozca su liderazgo a través de las percepciones de los docentes, lo cual ayudará a fomentar una mejor relación y apertura por parte de sus subordinados. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Bulach, Michael y Booth (citados en Ryan, 2007); Mercurius, 2006; Richards, 2005; Blasé y Blasé, 2001; Leech, Smith, Green y Fulton, 2003, Richardson, Flanigan, Lane y Keaster, 1992).

Mercurius (2006) ratifica que lo que un directivo realiza diariamente con su equipo de trabajo y subordinados puede tener un impacto en la manera en cómo es visto como líder; ya que un directivo es visto como un modelo a seguir cuando es

capaz de pasar tiempo de calidad con los maestros y provee de apoyo para su enseñanza y aprendizaje. Además, afirma que los directivos que son altamente respetados son aquellos que primero, muestran los valores de la institución con un ejemplo íntegro; y segundo, se encuentran disponibles para escuchar y proveer una retroalimentación positiva, promoviendo de esta forma el aprendizaje. Los maestros identifican al líder debido a su habilidad para planear, poseer una clara visión, y promover el trabajo en equipo. Una pasión para el trabajo y altas expectativas para aquellos que le rodean son una alta medición del carácter en el liderazgo del directivo. (Mercurius, 2006).

La confianza y el respeto son atributos y actitudes que los maestros comentan como cruciales en el liderazgo directivo (Mercurius, 2006). Un líder que brinda respeto y confianza tendrá la confianza y respaldo de sus colegas y a la vez el compromiso de éstos; ya que lo que no ha dado no podrá esperar recibirlo de sus compañeros.

Gibb (citado en Douglas, 1992) afirma que una plena confianza es el factor clave en la organización para resolver conflictos, mientras que una confianza baja en la organización contribuye a generar un ciclo de temor y desconfianza al incrementar actitudes y acciones manipuladoras por parte del liderazgo y un comportamiento de falta de cooperación por parte de los empleados. Douglas (1992) explica que al aumentar la autenticidad en el director la confianza en la organización aumenta.

Bennis y Nanus (citados en Douglas, 1992) afirman que la acumulación de confianza se debe a la legitimidad del liderazgo y a la parte emocional que une a los seguidores y al líder en pro de la visión de la organización.

Por su parte, Georgeon (1990) ilustra que los maestros que experimentan un sentimiento de cercanía hacia su directivo lo perciben con una alta autoridad y lo consideran como un líder efectivo.

Kouzes y Posner (2002) advierten que es el comportamiento y no el título el que gana el respeto y la admiración; los líderes efectivos establecen las pautas de la organización con respecto al compromiso, integridad y desempeño.

El presente estudio busca conocer las acciones que ha realizado el director en respuesta a las reacciones que se presentaron por parte de los maestros y las modificaciones que realizó para que las percepciones de ellos fueran cambiando.

Por lo que esta investigación pretende presentar un caso de la discrepancia entre las percepciones de un grupo de maestros y su directivo escolar así como el cambio en las percepciones desde que inició labores y actualmente. Además, se busca conocer las acciones realizadas que hayan favorecido a cambiar la percepción de sus maestros sobre su liderazgo y mejorar así su evaluación como líder. Se espera que este caso ayude a otros directivos a entender la importancia de examinar y utilizar las percepciones de los maestros para mejorar su desempeño, y por ende una eficiencia institucional.

Preguntas de Investigación

Rosser et al. (2003) comentan que los directivos necesitan estar enterados sobre la efectividad en sus interacciones y conocer las percepciones de sus compañeros de trabajo que se forman a través de su desempeño como líderes.

Una vez que se conozca la percepción del cuerpo docente se compara con la percepción del directivo sobre su propia actuación, ya que como lo afirman Rosser et al. (2003) y Roesner y Sloan (1987) en sus investigaciones, los directivos y

maestros pueden percibir el liderazgo directivo de diferentes maneras, por lo que se analizará las semejanzas y diferencias sobre dichas percepciones.

Se busca analizar los siguientes cuestionamientos:

1.- ¿Qué relación existe entre la percepción de los maestros y el director con respecto a las cualidades del líder ideal?

2.- ¿Cómo perciben los maestros y el directivo la actuación que tiene el líder educativo antes y después de modificar sus acciones?

3.- ¿Qué acciones consideran los maestros y el directivo que el líder escolar ha implementado para cambiar la percepción de los docentes con respecto a su liderazgo?

La investigación se enfoca en conocer el cambio de percepción por parte de los docentes y las acciones realizadas por el director para cambiar la percepción que tenían de él como líder. Por medio de la entrevista a los maestros que laboran desde antes del 2006 en la preparatoria se conocerá la perspectiva del profesorado, su percepción del liderazgo directivo desde que inició labores y cómo ha cambiado dicha percepción hasta la actualidad. Por otro lado, se analizará la perspectiva del propio director sobre su liderazgo al recibir el cargo, durante el proceso de mejora, y actualmente que ha mejorado su evaluación.

Desde la introducción de esta investigación, se mencionó que un líder puede realizar acciones que a su juicio debieran producir un impacto positivo en sus maestros, pero si éstos no lo perciben de la misma manera estas acciones pueden ser contraproducentes y afectar su liderazgo negativamente. Por lo que se pregunta: ¿Qué acciones puede realizar un director para mejorar su percepción con sus maestros como líder educativo? Es importante que el directivo escolar conozca

la percepción de sus maestros con respecto a las acciones que realiza para verificar si efectivamente están teniendo el impacto que busca en sus subordinados.

Los líderes educativos buscan mejorar no tan sólo en los números de los indicadores, sino también en el desempeño de su liderazgo: presencia en la institución, accesibilidad, capacidad para comunicarse, respuesta efectiva a los conflictos, justicia en su trato, inspiración y motivación, (Kouzes y Posner (2002), Rosser et al., (2003)), por tal razón es importante que los directivos no tan sólo implementen acciones que a su juicio debieran mejorar la percepción de sus maestros sobre su actuación como líder, sino el que conozcan el efecto que sus acciones provocan en la opinión de sus colaboradores.

Objetivos de la investigación

Los objetivos de investigación son:

- a) Examinar las expectativas del maestro y del directivo con respecto al liderazgo directivo ideal.
- b) Identificar la percepción del profesorado sobre la actuación real del directivo escolar como líder en el año 2006 y 2011.
- c) Conocer como se percibe el directivo a sí mismo en lo que se refiere a su actuación como líder educativo en el año 2006 y 2011.
- d) Evidenciar las principales acciones realizadas por el directivo que han impactado a los maestros para cambiar su percepción con respecto a su liderazgo.
- e) Conocer cuáles son los cambios de percepción que tuvieron los docentes con respecto al liderazgo directivo, en la encuesta institucional.

La preparatoria en donde se realiza la investigación, en tan sólo siete años que inició labores, es la mejor preparatoria por segundo año consecutivo de las 31 preparatorias del sistema escolar al cual pertenece. Además, es la mejor preparatoria del estado. Por tal razón, se desea investigar las acciones que ha llevado a cabo el director para lograr cambios en la forma como era percibido por sus maestros y por ende lograr desempeños satisfactorios para la institución. Hasta ahora la preparatoria ha tenido buen desempeño, pero, según la literatura, si la percepción de los maestros sobre el directivo mejora el desempeño puede ser aún mejor. Los resultados de este estudio ayudarán a otros directivos escolares a desarrollar estrategias de acción para mejorar la percepción como líderes en sus subordinados.

Limitaciones

Este estudio se realiza en una institución particular a nivel preparatoria en el sur de México, por lo que los resultados obtenidos no se pueden generalizar para otros niveles educativos o contextos. Sin embargo, se parte de la idea de que en la investigación cada evidencia es valiosa para llegar a la siguiente explicación.

Otra limitante es que los recuerdos que se tienen de años atrás por parte de los maestros y directivo puedan no estar muy frescos, por lo que es posible que no se tengan a detalle, pero estos recuerdos influyen las percepciones sin importar que tan claro o no se tengan, por lo que se encuestará y entrevistará a maestros y al directivo para tener una buena idea sobre los cambios que se tienen como grupo.

De tal forma que los resultados obtenidos de este estudio pretenden desarrollar la inquietud y deseo de otros investigadores para continuar investigando este tema en contextos diferentes.

Contribución Científica y Práctica

Esta investigación es de gran relevancia ya que permitirá comprender de una mejor manera el cambio de percepción que tienen los docentes sobre el liderazgo directivo, así como de la importancia por parte de los directivos de tomar en cuenta las opiniones de los docentes sobre su liderazgo para alinear ambas percepciones. Por otro lado el que los directivos lleven a cabo este tipo de cambios en sus acciones, actitudes y comportamientos, fomentan que las percepciones de los docentes mejoren y a su vez la institución se vuelva más productiva y eficiente. Todo esto contribuirá a potencializar y desarrollar líderes capaces de lograr un mejor desempeño y eficiencia institucional.

Organización de la investigación

El documento está integrado por cinco capítulos de los cuales el primer capítulo expone la justificación del tema así como el planteamiento del problema y su relevancia. En el segundo capítulo se expone el marco teórico en el que se fundamenta la investigación, se analiza la literatura que comparte hallazgos sobre la percepción del directivo con respecto a su propio liderazgo y la percepción de los maestros sobre el liderazgo del director escolar. En el tercer capítulo se expone la metodología a utilizar así como los instrumentos utilizados para la recolección de datos y el proceso a realizar para llevar a cabo la investigación. En el cuarto capítulo se muestran los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas tanto a maestros como al directivo para conocer las percepciones de docentes y del directivo con respecto al liderazgo del director, así como de la documentación y observación realizada al directivo para conocer la relación con sus maestros. Y por último en el capítulo 5 se muestran los hallazgos principales del estudio, así como las conclusiones y las recomendaciones sugeridas para futuros estudios.

En el siguiente capítulo se expone el marco teórico en el que se fundamenta la investigación.

Capítulo 2. Marco Teórico

La revisión de literatura en este capítulo tiene tres secciones: En la primera sección se analizan los estudios relacionados con la percepción que los directivos tienen respecto a su propio liderazgo; en la segunda sección se estudia la percepción de los docentes con respecto al liderazgo del director; y en la tercera sección se examina la percepción tanto de directivos y maestros con respecto al liderazgo del director.

Percepción de los directivos con respecto a su propio liderazgo

Como se ha mencionado anteriormente, la percepción del director con respecto a su propio liderazgo es de vital importancia para conocer como se observa el líder a si mismo (Reitzug y West, 2008; Rutherford (citado en Richardson, Flanigan, Lane y Keaster, 1992), Bredeson, 1989; Bartell y Willis, 1987), por lo que a continuación, a través de la literatura analizada, se conocerá la percepción que los directivos tienen sobre sí mismos con respecto a su liderazgo.

Reitzug y West (2008) realizaron un estudio fenomenológico con el propósito de comprender cómo cada directivo consideraba su propio liderazgo y determinar las acciones que los directivos realizaban para promover la enseñanza y el aprendizaje. La metodología utilizada fue cualitativa en donde se entrevistaron a 20 directivos de escuelas públicas entre los cuales 13 eran de escuelas primarias, 2 de escuelas secundarias, 4 de preparatoria y 1 de preescolar a secundaria. Este estudio indicó que existen 4 tipos diferentes de liderazgo tales como relacional, lineal, orgánico y profético. Los resultados encontrados fueron que los directivos con liderazgo relacional pasaban tiempo con sus alumnos, escuchaban y aconsejaban a maestros y alumnos, y verificaban la satisfacción de sus maestros. Por su parte, los directivos con un liderazgo lineal se enfocaban en el currículo y la

instrucción al monitorear las lecciones de sus maestros. En el caso de los directivos con un liderazgo orgánico principalmente se enfocaban en iniciar conversaciones que involucraban la enseñanza y aprendizaje. Los directivos con un liderazgo profético generaban acciones que llaman a la comunidad escolar a una visión moral colectiva, al proveer oportunidades para discutir alternativas de visiones y prácticas.

Rutherford (citado en Richardson, Flanigan, Lane y Keaster, 1992) investigó las cualidades de los líderes efectivos desde la perspectiva del director. Los resultados obtenidos sobre la percepción de las cualidades de los líderes directivos fueron: 1) Tienen una visión clara e informada de lo que quieren que sus escuelas se conviertan, la visión se enfoca en las necesidades de los alumnos. 2) Traducen dichas visiones en objetivos en la escuela y expectativas para sus maestros, alumnos y administradores. 3) Establecen un clima escolar que apoya a los programas hacia los objetivos y expectativas. 4) Continuamente monitorean el progreso. 5) Intervienen de una manera correctiva y de apoyo cuando es necesario.

Bredeson (1989) realizó un estudio cualitativo en donde realizó entrevistas estructuradas a 10 directivos, 5 de ellos de escuelas primarias y los otros 5 de escuelas secundarias en donde encontró que los directivos tienen una percepción clara de lo que sus maestros esperan de ellos como líderes. Los directivos indicaron que sus maestros esperan de ellos que los escuchen, que sean de apoyo, que provean retroalimentación, que aprueben sus decisiones, que tengan conocimiento, además, que promuevan el profesionalismo y fomenten un ambiente de apoyo para el trabajo profesional.

Por su parte, Bartell y Willis (1987) realizaron un estudio comparativo utilizando métodos etnográficos con los directivos de preparatoria más destacados

de Estados Unidos y Japón. En dicho estudio se entrevistaron a 67 directivos estadounidenses y 71 directivos japoneses, a quienes se les pidió escoger las cualidades que consideraban más importantes para su liderazgo. Los resultados obtenidos fueron que los directivos de ambas naciones mencionaron que el factor clave en el liderazgo es la relación con sus maestros. Para los directivos estadounidenses la comprensión del proceso instruccional, la relación con los maestros y la relación con los alumnos eran las más importantes. Por su parte, los directivos japoneses también comentaron que la relación con los maestros era de gran importancia, pero la diferencia radicaba en que para los directivos japoneses era más importante el carácter, la calidez y la consideración. Los estudios que investigaron la percepción de los directivos con respecto a su liderazgo se enfocaron principalmente a conocer el estilo del liderazgo directivo, su relación con su trabajo diario, así como a las cualidades de los líderes efectivos y aquellas cualidades que consideraban más importantes para su liderazgo. (Reitzug y West, 2008; Bredeson, 1989; Bartell y Willis, 1987).

Otra semejanza es en cuanto a las percepciones que los directivos tenían con respecto a las cualidades de los líderes efectivos, ya que éstas fueron que tuvieran una relación con sus maestros y una visión clara, enfocada a las necesidades de los alumnos la cual se tradujeran en expectativas a maestros, administradores y alumnos.

Como se ha mencionada anteriormente, es importante conocer la percepción que los directivos tienen de ellos mismos con respecto a su liderazgo, pero éste debe de ser complementado a través de las percepciones que los maestros tengan de ellos como líderes, ya que si ambas percepciones son diferentes, es probable que el impacto del líder escolar en su institución sea mínima, ya que lo que el líder trata

de transmitir no es visto de la misma manera por sus maestros. Por lo que a continuación se analizarán los estudios que han investigado la percepción de los docentes con respecto al liderazgo directivo.

Percepción de los docentes con respecto al liderazgo del director

Para desarrollar un liderazgo efectivo es importante que el directivo conozca las percepciones que sus subordinados tienen sobre su liderazgo. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Bulach, Michael y Booth (citados en Ryan, 2007); Mercurius, 2006; Richards, 2005; Blasé y Blasé, 2001; Leech et al., 2003; Richardson et al., 1992). En esta sección se analiza estudios en los cuales se investigaron la percepción de los docentes con respecto al liderazgo del director.

Wahlstrom y Seashore (2008) realizaron un estudio cuantitativo para explorar varios factores que se encuentran presentes en las percepciones sobre las relaciones entre el directivo y personal docente, y la manera en que los maestros experimentan el liderazgo directivo. Se encuestaron a 4,165 maestros desde nivel preescolar hasta preparatoria alrededor de la Unión Americana, y se utilizó la encuesta desarrollada por el proyecto de investigación nacional, Learning from Leadership, fundada por la Fundación Wallace. Una regresión lineal examinó las relaciones entre las prácticas tales como el liderazgo compartido y la comunidad profesional con variables contextuales tales como confianza y eficacia. Los resultados encontrados fueron que cuando los maestros son involucrados en la toma de decisiones que los afectan, tienden a fortalecerse y profundizar en su práctica instruccional. Además, se encontró que las percepciones por parte de los maestros con respecto al liderazgo compartido tienen una relación significativa con las interacciones entre maestros y directivos tanto en escuelas primarias como

principalmente en escuelas preparatorias, y la percepción con respecto a la confianza por parte del directivo es significativa en escuelas secundarias.

Por su parte, Bulach, Michael y Booth (citados en Ryan, 2007) identificaron la percepción de los maestros sobre los comportamientos que practica el líder educativo y que pueden afectar de manera positiva o negativa a la moral, efectividad del maestro y al clima escolar. Los resultados encontrados fueron que las percepciones que los maestros tenían sobre las habilidades del directivo para establecer relaciones entre las personas, el nivel de confianza, la manera de tomar decisiones, la habilidad para controlar a los subordinados y la capacidad para lidiar con el conflicto son por lo general las razones por las cuales el directivo es exitoso o no en el ámbito educativo.

Mercurius (2006) realizó un análisis cualitativo y explorativo en donde utilizó un estudio fenomenológico como un intento de entender lo empírico desde la perspectiva de aquellos a quienes se estudian. En dicha investigación realizó entrevistas semi-estructuradas y una actividad de selección el cual proveía al participante de 14 frases para conocer la percepción de los maestros sobre las actitudes y acciones del directivo que contribuyen al aprendizaje y a la enseñanza en los maestros en los distritos de Riverside y San Bernardino en Los Angeles. Los resultados que encontró fueron que las principales actitudes y acciones que los maestros mencionaron eran: 1) apoyo positivo y cuidado. 2) confianza y respeto. 3) alto valor ético. 4) provee dirección. 5) integridad. 6) mente abierta. 7) accesibilidad. El autor comenta que la percepción de los maestros con respecto a las actitudes del liderazgo directivo que consideran cruciales son la confianza y el respeto. Un antiguo refrán afirma que es necesario el brindar respeto para recibirlo. El compromiso se encuentra ligado con la confianza y el respeto; un líder

que los brinde tendrá la convicción y respaldo de sus colegas y a la vez el compromiso de éstos. (Mercurius, 2006).

Richards (2005) estudió la percepción de los maestros sobre las actitudes y acciones que realiza el directivo y que tienen un impacto sobre la motivación y apoyo del docente. La metodología de investigación fue mixta. Se utilizaron 20 preguntas con un enfoque hacia la descripción de los maestros sobre sus directivos. El objetivo del estudio era conocer el comportamiento directivo que provee tanto apoyo como motivación al maestro así como el nivel de apoyo recibido por parte del directivo. De los resultados obtenidos se generó una lista con 22 comportamientos positivos en el liderazgo directivo. Esta lista fue utilizada para generar la actividad de clasificación de los comportamientos del directivo. En la parte cuantitativa del estudio se analizaron dos componentes: a) ocho preguntas que incluían la escala Likert, y b) la escala de clasificación sobre los principales comportamientos del directivo completados por 100 maestros. Richards encontró que las principales cinco actitudes de los directivos que tienen un mayor impacto en los docentes son: 1) El respeto y valor a los maestros como profesionales; 2) Una política de puertas abiertas en donde el directivo se encuentre disponible, accesible y dispuesto a escuchar; 3) Sea honesto, justo y de confianza; 4) Apoyo a los maestros con los padres de familia; 5) Apoyo a los maestros con casos de alumnos indisciplinados.

Por su parte, Mercurius (2006) sostiene la importancia de estas actitudes descritas por Richards (2005) al afirmar que un líder siempre debe de estar accesible, al fomentar la apertura y ambiente de disponibilidad hacia sus maestros, pero sobre todo debe escuchar, respetar el tiempo de los demás y valorar a sus maestros. Lo que un directivo realiza diariamente con su equipo de trabajo y

subordinados puede tener un impacto en la manera en cómo es visto como líder; ya que un directivo es visto como un modelo a seguir cuando es capaz de pasar tiempo de calidad con los maestros y provee de apoyo para su enseñanza y aprendizaje.

Además, Mercurius (2006) comenta que la percepción de los maestros sobre el liderazgo directivo radica en su habilidad para planear, poseer una clara visión y promover el trabajo en equipo, incluso, afirma que una pasión para el trabajo y altas expectativas para aquellos que le rodean, son una alta medición del carácter en el liderazgo del directivo.

El carácter es otro factor importante de un líder efectivo. Michael Josephson, comentarista de radio y presidente de la Coalición del Carácter Cuenta, captura la esencia del liderazgo al comentar: a) Cuida tus pensamientos, porque éstos se convierten en actitudes. b) Cuida tus actitudes porque éstos se convierten en palabras. c) Cuida tus palabras, porque éstos se convierten en acciones. d) Cuida tus acciones, porque éstos se convierten en hábitos. e) Cuida tus hábitos porque éstos forman tu carácter. f) Cuida tu carácter ya que éste forja tu destino.

Josephson (2003) afirma que las actitudes, acciones y toma de decisiones tienen el poder para afectar nuestras vidas, de ahí la importancia de desarrollar el carácter.

Un buen carácter promueve un liderazgo efectivo, el cual crea y soporta un ambiente positivo de trabajo. (Mercurius, 2006).

Por otro lado, Jaussi y Dionne (2004) realizaron una investigación en donde examinaron la relación entre la percepción que tenían del comportamiento poco convencional del líder y la satisfacción de los seguidores. Los autores definen un comportamiento poco usual como aquel comportamiento que es percibido como original, novedoso y que sorprende a sus seguidores. Se formaron 39 grupos de estudiantes en una escuela del noreste de los Estados Unidos en los cuales se tenían

líderes entrenados para fungir con un estilo particular de liderazgo (transformacional y transaccional y a su vez con comportamientos convencionales y no convencionales). En el caso de condiciones convencionales el líder simplemente se sentaba en la silla, repartía papeles con información para realizar cierta actividad. En cambio en el caso de condiciones poco convencionales, el líder repartía las instrucciones escritas en una camiseta, los líderes se paraban sobre las sillas para dar comentarios durante el ejercicio. Los resultados fueron que la percepción con respecto a los comportamientos poco convencionales tiene una correlación significativa con la satisfacción de los participantes en el ejercicio y con la percepción de efectividad del líder. Además, se encontró que el estilo de liderazgo no se encuentra correlacionado con el comportamiento poco usual del líder, lo que significa que independientemente del estilo de liderazgo (transformacional o transaccional) la percepción de los participantes fue indiferente con el comportamiento poco convencional del líder.

Blasé y Blasé (2001) realizaron un estudio a 809 maestros de diferentes niveles educativos (primaria, secundaria y preparatoria), en los Estados Unidos, en donde analizaron las características de los directivos que los maestros percibían como aquellas con mayor influencia en su instrucción escolar. Se encontraron 6 características efectivas de los líderes las cuales se pueden agrupar en dos categorías: hablar con maestros para promover la reflexión y promover el crecimiento profesional. Las características encontradas fueron: a) evitar un acercamiento intimidatorio a los maestros, b) creer en la decisión y discreción de los maestros, c) integrar la colaboración, información y discusiones reflexivas, d) permitir el crecimiento y el cambio, e) respetar el conocimiento de los maestros y habilidades y f) estar comprometido con el desarrollo escolar.

Simons (2002) realizó una investigación con respecto a la percepción que tienen los maestros con respecto a la alineación de las palabras y acciones que el directivo realiza, en donde encontró que la confianza es parte fundamental en las relaciones entre directivo y maestros. El autor comenta que el comportamiento íntegro se refiere a la percepción entre lo que una persona diga y realice, por lo que sus acciones van muy ligadas a sus palabras. Cuando los empleados perciben que su directivo no tiene confianza en ellos, empiezan a desconfiar de la misma manera en sus directivos, ya que interpretan la percepción que tienen de su directivo como una baja alineación entre hechos y palabras como señal de la falta de confianza por parte del directivo, y responden de la misma manera hacia él. Kouzes y Posner (citados en Simons, 2002) afirman que la credibilidad del directivo es una cualidad necesaria para el desarrollo de la lealtad y compromiso por parte de sus empleados, y que una falta de credibilidad impide la efectividad del directivo ya que sus palabras pierden energía como instrumentos de cambio. Por otra parte los directivos obtienen y aumenta su credibilidad cuando ellos simplemente hacen lo que dicen que van a realizar.

Leech et al. (2003) realizaron un estudio descriptivo de directivos para examinar las diferencias de maestros a nivel secundaria y preparatoria sobre las percepciones de las prácticas directivas de los líderes escolares. Se encuestaron a 242 maestros de 12 secundarias y a 404 maestros de 14 preparatorias. A cada participante se le aplicó el Leadership Practice Inventory el cual identifica las percepciones de los maestros en cinco dimensiones del liderazgo directivo: a) estimulando el proceso, b) inspirando una visión compartida, c) habilitando a otros para actuar, d) modelando el camino, y e) animando el corazón. Los resultados encontrados fueron que los maestros de secundaria y preparatoria reportaron

percepciones muy similares sobre el liderazgo directivo. Además, los maestros de ambos niveles escolares percibieron que los directivos tenían un fuerte compromiso en habilitar a otros a actuar y modelar el camino, pero en cambio sus acciones y comportamientos reflejaban en menor medida el animar el corazón de los otros.

Los resultados obtenidos en el estudio realizado por Leech et al. (2003) son similares a los encontrados por Kouzes y Posner (2002) quienes identificaron que los líderes efectivos son capaces de tomar riesgos para lograr el cambio, inspiran una visión compartida, moldean el comportamiento que esperan de otros y alientan los corazones de sus seguidores.

Foster (1998) investigó la percepción de alumnos, padres de familia y maestros sobre el liderazgo del directivo a través de casos de estudio en dos escuelas públicas de nivel preparatoria en Canadá. El método de recolección de datos incluía entrevistas con docentes, alumnos y padres de familia, así como observaciones en los salones de clase y en actividades extracurriculares, y análisis de documentos escolares como anuarios, boletines, etc. Los resultados demuestran que en ambas escuelas tanto los maestros como alumnos experimentan, y comunican, un entendimiento con respecto a liderazgo constructivo. Además, la percepción en ambos ámbitos escolares fue que las relaciones respetuosas eran un factor contribuyente en sus experiencias con el liderazgo. Por su parte, los padres de familia adoptaban el punto de vista de sus hijos sin haber tenido una experiencia previa personal con el directivo escolar. Otro hallazgo fue que la mayoría de las personas entrevistadas reconocía a los maestros por establecer la reputación y confianza de la institución en el ambiente escolar, ya que los estudiantes experimentaban libertad y apoyo en sus aprendizajes individuales como colectivos.

Por otro lado, Bulach, Boothe y Pickett (1998) recolectaron información de 375 maestros, quienes estudiaban en el programa de graduados de liderazgo educativo de la Universidad de West Georgia, para conocer las acciones del líder las cuales son vistas como errores. La percepción de los maestros con respecto al error que cometían con mayor frecuencia los directivos se encontraba en el área de las relaciones humanas y comunicación interpersonal. Los comportamientos específicos en el área de las relaciones humanas fueron una falta de confianza y una actitud de falta de cuidado, además, de la percepción de falta de escucha o una falta de apertura, por tal razón los maestros no estaban dispuestos a abrirse ni a confiar en ellos debido a la percepción que tenían de su propio directivo.

En cambio, las virtudes o cualidades que los maestros comentan que debe tener el líder educativo son principalmente una actitud positiva, bondad y confianza. Sin la bondad y confianza en uno mismo y en otros es muy difícil para los líderes el ejercer un liderazgo efectivo (Tschannen-Moran, 2000) ya que dichas cualidades fomentan y nutren a los docentes para alcanzar la visión y la meta de la organización. (Josephson, 2003).

Por su parte, Heller (2002) afirma que generalmente los maestros no desean un consejo sino sólo alguien que los pueda escuchar; de ahí la importancia de que el directivo busque maneras de hacerlos sentir escuchados y entendidos a pesar de que hayan actuado mal; esto no significa que los maestros tengan el derecho de mostrar un comportamiento negativo, sino que deben de ser confrontados y corregidos por haber realizado las cosas de manera incorrecta, pero a la vez deben de ser levantados y apoyados como personas. Por tal razón los directivos deben enfocarse en el comportamiento a corregir, por ejemplo, si un maestro llega tarde

de manera cotidiana, el directivo debe valorarlo como persona, pero debe solicitar que dicho comportamiento cambie. (Bulach et al., 1998)

Jantzi y Leithwood (1996) realizaron un estudio longitudinal para conocer la manera en la cual los maestros desarrollan sus percepciones sobre el liderazgo transformacional. El estudio se realizó durante un período de dos años en la provincia de Columbia Británica, durante el primer año se estudio a 272 escuelas primarias y a 770 maestros, en el segundo año se analizaron a 1682 maestros y a 192 escuelas, las cuales recibían fondos del Ministro de Educación para implementar el programa de los años intermedios (del cuarto al décimo grado). Los instrumentos de medición utilizados fueron encuestas las cuales contenían 75 elementos que median tres de los constructos utilizados en el estudio: dimensiones del liderazgo transformacional, características dentro de la escuela y características fuera de la escuela. Los resultados obtenidos a por medio del análisis de regresión fueron que la información sobre el modelo de las percepciones del líder utilizadas en el estudio explicaba una proporción considerable (más de la mitad) de las variaciones en las percepciones de los maestros sobre el liderazgo transformacional. Otro resultado encontrado fue que el realizar un buen trabajo a favor de la escuela, y el ser visto de esta manera, es la estrategia más poderosa para generar una percepción positiva sobre el liderazgo directivo, por tal razón para los maestros es más importante lo que el líder realice y no tanto el puesto que tenga. Otro resultado que se obtuvo fue que las variables con mayor relevancia para explicar las percepciones de los maestros dentro de las condiciones escolares fueron: la misión escolar, la visión, las metas, la cultura, los programas e instrucción, las políticas y la organización, así como los recursos. El contribuir visiblemente en estas dimensiones en maneras en las cuales los maestros lo

encuentren útil, es interpretado por los docentes como una señal de liderazgo transformacional.

Shechtman, Zombi y Katz (1994) realizaron un estudio para conocer las percepciones que los maestros tenían con respecto al estilo del liderazgo directivo. Se analizaron 20 escuelas del distrito norte en Israel en donde se encuestaron de manera aleatoria a 160 maestros. El cuestionario incluía 74 preguntas utilizando la escala de Likert del 1 al 5 en donde se analizaban diferentes factores tales como: a) liderazgo directivo, b) rol del supervisor, c) servicios educativos, d) adaptación e innovación, e) carga de trabajo a los maestros, f) autonomía y prestigio. Los resultados arrojaron que la percepción por parte de los maestros de un estilo directivo democrático se encuentra relacionada con un clima positivo, satisfacción en el trabajo y una alta autoestima por parte de los maestros. Además, este tipo de líderes involucra a los maestros en cuestiones administrativas en la escuela, las decisiones se llevan a cabo de manera compartida, en donde el contacto personal es la base de las relaciones y las actitudes del líder fomentan el apoyo y la motivación. Por el contrario, un liderazgo autoritario era la causa principal de insatisfacción y sobrecarga por parte de los maestros. Además, las percepciones con respecto a este estilo de liderazgo no involucraba a los maestros en decisiones escolares, eran inflexibles durante las reuniones con maestros, daban la retroalimentación a sus subordinados de manera escrita, utilizaban el castigo de una manera cotidiana y su actitud general era hacia el trabajo más que hacia la persona.

Por su parte, Richardson et al. (1992) estudiaron las percepciones de los maestros sobre las características de comportamiento más deseables del liderazgo del directivo. Los autores utilizaron el instrumento desarrollado por Kouzes y Posner el cual contiene 20 características que los gerentes de negocios consideran

que los líderes deben tener, y preguntaron ¿qué características de los directivos son importantes para el liderazgo? el cual fue completado por 1225 maestros en 4 estados de la Unión Americana. Los resultados demuestran que las características que los maestros buscan en sus directivos son muy similares a las características que los empleados buscan de sus gerentes. Las percepciones de los maestros sobre las características de comportamiento deseables en el liderazgo del directivo fueron: 1) honesto, 2) competente, 3) visionario, 4) inspira a los demás, 5) apoyo y cuidado hacia los demás. En el caso de los gerentes la diferencia radicó en la quinta característica en donde los empleados comentaron que en lugar de apoyo y cuidado, debería ser inteligente. Es interesante la gran similitud entre las características de comportamientos entre el liderazgo del directivo escolar y el gerente de una organización, ya que sus empleados tienen una percepción muy similar en los comportamientos que fomentan un liderazgo efectivo. Salas (2003) sostiene esta idea al afirmar que los líderes en las universidades se han comparado con los directivos administrativos en las empresas, puesto que las características para ser efectivos en ambos puestos son muy similares.

Maehr, Smith y Midgley (1990), investigaron la percepción de los maestros sobre los diferentes comportamientos del liderazgo y como éstos influyen en la satisfacción y compromiso por parte del docente y a su vez analizaron la percepción del maestro sobre la cultura escolar. La muestra incluía a 101 docentes en cuatro escuelas diferentes en la ciudad de Champaign, Illinois. Los autores utilizaron un modelo causal para relacionar el comportamiento del líder con la cultura escolar, la satisfacción del maestro y el compromiso. El instrumento utilizado en este estudio fue el Instructional Climate Inventory: Formato T. Los resultados demuestran que la satisfacción por parte del docente en el trabajo y en

el compromiso hacia la escuela se encuentran asociados significativamente con el reconocimiento, el logro y la afiliación. Además, aquellos docentes que percibieron al directivo como una persona que influye en promover el clima instruccional en la institución, observaron la cultura escolar con un énfasis en el reconocimiento y la afiliación. Dichos autores señalan que a mayor percepción por parte del docente en el énfasis de la institución al otorgar el logro y reconocimiento, existirá un mayor compromiso hacia la escuela.

Krug (1990) investigó la percepción de los maestros sobre el liderazgo del director utilizando el instrumento de Instructional Climate Inventory: Formato T (ICI-T), el cual fue diseñado para evaluar el comportamiento del liderazgo instruccional, el clima laboral en la institución y la satisfacción por parte del maestro a través de una encuesta de opción múltiple, la cual relaciona con la información obtenida a través del Instructional Leadership Inventory (ILI). Dicho autor utilizó ambos instrumentos de medición, en donde encontró que las percepciones de los maestros con respecto a los directivos que promueven un buen ambiente de trabajo tienden a apreciar el buen desempeño de sus maestros y a reconocerlos a través de premios o mencionarlos en los boletines y en las juntas con maestros y padres de familia, incluso tienen altas expectativas al establecer altos estándares y reconocimientos, ya que su principal prioridad es el éxito en cada una de sus actividades. Además, la percepción sobre el liderazgo directivo mejora cuando los maestros son motivados para contribuir a la resolución de problemas y establecer metas en común. (Rowley y Sherman, 2003).

También Caldwell y Lutz (1978) investigaron la percepción de los maestros con respecto a los comportamientos de las reglas administrativas de directivos en escuelas públicas. Los autores utilizaron el cuestionario Executive Professional

Leadership Questionnaire (EPL) en diferentes escuelas públicas de la Unión Americana en donde entrevistaron a 100 maestros de diferentes niveles educativos (primaria, secundaria y preparatoria), y encontraron que la manera en que el directivo administraba las reglas afectaba la percepción que los maestros tenían de su liderazgo así como el clima escolar y el número de quejas por parte de los maestros. Por ejemplo, el comportamiento centrado en el castigo por parte del directivo ocasionaba tensión y hostilidad por parte de los docentes, incluso en aquellos ambientes con un clima positivo. Además, se encontró una relación significativa entre el comportamiento de la regla administrativa centrada en el castigo y la percepción de los docentes hacia un liderazgo de bajo profesionalismo por parte del directivo. También se encontró una relación significativa entre el comportamiento centrado en la representación y la percepción de los docentes con un alto nivel de profesionalismo por parte del directivo. La percepción por parte del personal académico acerca del comportamiento de la administración de reglas por parte del directivo tiene una serie de consecuencias en la parte de las relaciones entre directivos y maestros.

Por su parte, Georgeon (1990) estudió las relaciones entre directivos y maestros en donde encontró que los maestros que experimentan un sentimiento de cercanía hacia su directivo perciben al directivo con una alta autoridad y lo consideran como un líder efectivo.

Cook (citado en Rosser, Johnsrud y Heck 2003) comenta que la proximidad de los subordinados con su directivo en el proceso de intercambio social puede fomentar una mejor percepción sobre el liderazgo.

Además, Jantzi y Leithwood (1996) comentan que la manera más efectiva para influenciar de manera positiva la percepción de los maestros sobre el liderazgo

directivo es realizar un buen trabajo a favor de la escuela; es decir lo que el directivo hace y no quién es, es lo que interesa a los maestros.

Asimismo, Kouzes y Posner (2002) advierten que es el comportamiento y no el título el que gana el respeto y la admiración; los líderes efectivos establecen las pautas de la organización con respecto al compromiso, integridad y desempeño.

La integridad es una percepción que los maestros consideran como fundamental para un liderazgo efectivo (Covey, 1990; Kouzes y Posner, 2002). Lamentablemente, una gran cantidad de líderes declaran valorar la visión y las metas pero sus comportamientos no reflejan sus creencias (DuFour y Eaker, 1998). Por tal razón Gardner (1995) explica que para ser un líder efectivo es necesario personificar el mensaje que se difunde, es decir enseñar no sólo a través de sus palabras sino también a través de sus acciones. De tal forma que para ser un líder, no es cuestión de seguir unas pequeñas y simples reglas. La responsabilidad es compleja y multidimensional; es menos enraizada en la experiencia técnica y cada vez más en la sencillez e integridad humana. (Gardner, 1995).

Por su parte, Blumberg (1968) realizó un estudio para conocer si las percepciones de los maestros sobre el estilo de liderazgo de sus supervisores se relacionaban con la calidad de las relaciones interpersonales entre ellos y sus supervisores. Se encuestaron a 210 maestros en servicio que realizaban sus estudios de postgrado en la Universidad de Temple en donde se utilizaron los instrumentos de medición de “Teacher Perceptions of Supervisor-Teacher Interaction” scale desarrollados por Blumberg y Amidon el cual pide a los maestros describir el comportamiento de sus supervisores de acuerdo al énfasis que percibe. Otro instrumento que se utilizó para medir las relaciones interpersonales fue el Relationship Inventory el cual es un cuestionario de 64 preguntas dividido en 4

subescalas tales como: a) respeto b) empatía, c) respeto incondicionado, d) congruencia. Este instrumento mide la cantidad de respeto que una persona considera que recibe de otra. Los resultados obtenidos reflejan que los estilos de comportamientos del líder con fuerte énfasis en el dialogar y conocer las necesidades de sus subordinados están vinculados con relaciones interpersonales más positivas que aquellos en donde dicho énfasis no se encuentra presente. Adicionalmente, Rogers (citado en Shechtman, Zombi y Katz 1994) sostiene esta idea al manifestar que la interacción de una persona con otra es guiada por su percepción hacia dicha persona.

Como se ha mencionado a lo largo de esta sección, un director de escuela con un liderazgo efectivo conoce las percepciones de sus docentes, por lo que Hanbury, Sapat y Washington (2004) sostienen esta idea al afirmar que el liderazgo efectivo significa el observar, comprender el punto de vista y percepciones de otras personas y además, el saber cuándo es el mejor tiempo para hablar o permanecer callado. Por lo que el líder del nuevo milenio debe estar atento al liderazgo psicológico al conocer las percepciones de sus subordinados sobre su propio liderazgo y descubrir que para desarrollar su habilidad de dirigir es necesario el impulsar las habilidades de liderazgo en sus seguidores. (Hanbury et al., 2004).

Los estudios que analizaron la percepción de los maestros con respecto al liderazgo del director se han referido principalmente a los comportamientos o acciones que practica o debe tener el líder educativo (Jaussi y Dionne, 2004; Blasé y Blasé, 2001; Leech et al., 2003; Bulach et al., 1998; Richardson et al., 1992; Maehr et al., 1990; Caldwell y Lutz, 1978) y que pueden afectar de una manera positiva o negativa al maestro, así como a los estilos del liderazgo directivo y su relación con la calidad en las relaciones interpersonales, y a las actitudes o

cualidades del líder que tienen un mayor impacto en el docente. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Mercurius, 2006; Richards, 2005; Foster, 1998; Shechtman et al., 1994).

Las similitudes en los diferentes estudios con respecto a lo que los maestros consideran importante en el liderazgo directivo radica en la forma en que el directivo toma las decisiones, es decir si toma en cuenta las decisiones de los maestros, así como el de apoyar de manera positiva a sus subordinados tanto al animarlos como creer en ellos. Otra característica importante es que el líder sea accesible y que escuche a los maestros, para que pueda conocer sus inquietudes y pueda apoyarlos. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Bulach et al., 1998; Mercurius, 2006; Richards, 2005; Blasé y Blasé, 2001). Se encontró que otra similitud fue la percepción de los docentes con respecto a las actitudes del directivo que consideran cruciales para su liderazgo, ya que concuerdan que tanto la honestidad, la confianza y el respeto son las actitudes fundamentales que deben de tener los líderes en su proceder diario. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Mercurius, 2006; Richards, 2005; Blasé y Blasé, 2001; Foster, 1998; Shechtman et al., 1994; Georgeon, 1990).

El desarrollar estas actitudes por parte de los directivos con sus docentes representan, por lo general, una área de oportunidad para los directivos, esto reafirma el comentario de Bulach et al. (1998) ya que la percepción de los maestros con respecto al error que cometían con mayor frecuencia los directivos, se encontraba en el área de las relaciones humanas y la comunicación interpersonal.

A través de los estudios se observa la importancia de que los líderes desarrollen el aspecto humano al desarrollar un ambiente de apoyo a sus maestros, así como el animarlos e inspirarlos para que crean en ellos de tal forma que sus

maestros puedan seguirlos y alcanzar las metas y visión de su líder, por lo que el líder transmite y no por el puesto que tiene.

A través de esta revisión de literatura se fortalece la importancia de conocer las percepciones de los maestros hacia el liderazgo directivo, el conocer sus intereses, lo que les afecta, así como sus necesidades, lo cual podrá ayudar al líder educativo a fomentar y desarrollar un liderazgo efectivo en la escuela y a mejorar sus relaciones con sus subordinados.

Percepción de los directivos y maestros con respecto al liderazgo del director.

Hasta este momento se han analizado tanto la perspectiva del directivo como la de los maestros con respecto al liderazgo educativo pero de forma aislada, por lo que hace falta el conocer ambas posturas en forma simultánea. A continuación se conocerá la literatura estudiada que abarca tanto la perspectiva de los directores y maestros con respecto a la percepción que tienen del liderazgo directivo.

Sabancı (2008) realizó un estudio sobre las percepciones del directivo y maestros con respecto al estilo de liderazgo adoptado en las escuelas en Turquía. A través de la encuesta a maestros, directivos y asistentes directivos se buscaba conocer las relaciones en el estilo de liderazgo adoptado por el director. El cuestionario comprendía 20 preguntas la cual utilizaba la escala de Likert de cuatro puntos, que iban desde un “definitivamente no estoy de acuerdo” a “definitivamente estoy de acuerdo”. Esta preguntas se dividieron en dos secciones temáticas incluyendo la suposición de la Teoría X, y la suposición de la Teoría Y. Los resultados obtenidos fueron que los asistentes directivos y los maestros tienen diferentes puntos de vista sobre las suposiciones que piensan que el director tiene,

ya que los maestros piensan que los directivos adoptan un punto de vista con mayor énfasis hacia la teoría X con los maestros en comparación con los asistentes directivos. Además, los maestros piensan que los mismos directivos ejercen una posición con mayor orientación hacia el trabajo en su relación con los maestros, por tal razón existe una relación entre los supuestos de la teoría X y el estilo de liderazgo con un enfoque orientado al trabajo o autocrático. Por su parte los asistentes directivos piensan que los directivos adoptan un punto de vista con mayor énfasis hacia la teoría Y así como un estilo de liderazgo orientado a la relación en comparación los maestros. Además se encontró que los directivos tenían puntos de vista de tipo Y, y preferían desarrollar un estilo de liderazgo orientado hacia las relaciones con sus asistentes directivos.

Youngs (2007) realizó un estudio cualitativo en donde analizó a directivos de ciertas escuelas primarias en el estado de Connecticut en Estados Unidos y maestros con uno o dos años de antigüedad para conocer si los comportamientos y acciones de los directivos influenciaban a los maestros con poca experiencia. Los hallazgos que encontró fueron que las diferencias en las percepciones de los maestros con poca experiencia se debieron a las creencias y acciones de los directivos sobre el liderazgo, a la relación con sus subordinados, así como a la evaluación de los directivos hacia sus maestros. Como se observa a través de este estudio, los directivos influyen en los nuevos maestros a través de acciones directas o indirectas y éstas se relacionan con sus antecedentes profesionales, creencias sobre el liderazgo, inducción y evaluación. Este hallazgo está relacionado con la afirmación de Bandura (1986) al comentar que lo que las personas piensan, creen y sienten, afecta la manera de comportarse. A menos que una persona crea que sus acciones pueden producir o influenciar su entorno en el ámbito laboral, no tendrá

ninguna motivación para iniciar, proseguir o realizar cambios en su persona.

(Pajares, 2002).

Por su parte, Rosser et al. (2003) realizaron un estudio comparativo en donde analizaron las percepciones sobre la efectividad del liderazgo de los decanos a través de sus interacciones sociales y comportamientos en la Universidad de Carnegie Doctoral Research-Extensive en el oeste de la Unión Americana. En el estudio se encuestaron a 865 miembros de la facultad, en donde se analizaba la percepción sobre diferentes facetas del liderazgo efectivo tales como: a) la visión y establecimiento de metas, b) administración de la escuela, c) relaciones interpersonales, d) habilidades de comunicación, e) investigación y esfuerzo por mejorar la comunidad, f) calidad educativa, g) apoyo a la diversidad institucional. Los resultados muestran que la percepción de los decanos y los miembros de la universidad con respecto a los temas sobre investigación y esfuerzo por mejorar la comunidad, administración y relaciones interpersonales eran muy similares. En cambio existía una menor similitud en los temas relacionados a visión y establecimiento de metas, habilidades de comunicación y apoyo a la diversidad institucional. Los resultados sugieren que mientras las percepciones sobre el liderazgo efectivo son principalmente realizadas de una manera individual, debido a la diversidad de percepciones sobre su liderazgo es necesario tomar en cuenta la opinión colectiva o grupal para conocer el liderazgo de los decanos. Los autores comentan que los directivos necesitan estar enterados sobre la efectividad en sus interacciones, una efectividad que incluye la habilidad para cosechar el soporte grupal como individual, el conceptualizar ideas de manera conjunta, el proveer una dirección clara de la organización, el ejemplificar un justo y buen juicio, y el poseer el liderazgo para desarrollar las diferentes funciones, tareas y obligaciones de una

manera y estilo que refleje las metas y misión de la organización. Los directivos necesitan conocer y comprender las percepciones individuales y grupales que se forman a través de su desempeño como líderes. (Rosser et al., 2003)

Además, Pashiardis (1998) exploró las percepciones de los maestros y directivo de preparatoria, sobre el estilo de liderazgo del director y comparó ambas percepciones para encontrar discrepancias entre ambos grupos. La metodología utilizada fue mixta al combinar tanto el método cualitativo como cuantitativo. El cuestionario utilizado se generó en base al análisis de literatura en escuelas efectivas y liderazgo efectivo, en donde se incluían 52 preguntas en 9 áreas diferentes tales como: a) clima escolar, b) liderazgo, c) desarrollo curricular, d) administración personal e) administración fiscal, f) administración estudiantil, g) desarrollo profesional h) relación con alumnos y padres de familia i) toma de decisiones y resolución de conflictos. Además, se utilizó un enfoque etnográfico al realizar observaciones, y entrevistas con el directivo escolar. Los resultados muestran que la percepción de parte del directivo y de los maestros es similar en algunas áreas pero en dos de ellas es diferente, entre las cuales destacan: administración personal y desarrollo profesional, ya que la perspectiva de los maestros fue que las expectativas del directivo sobre su desarrollo no eran claras y por el contrario, la perspectiva del directivo era que tenía claro los estándares y expectativas de sus maestros. Con respecto al desarrollo profesional, los empleados pensaban que el directivo casi no utilizaba la información que recibía para realizar mejoras en sus ambiente de trabajo, por el contrario, el directivo pensaba que si llevaba a cabo dicha labor.

Hipp (1995) realizó un estudio a 280 maestros y 10 directivos de 10 escuelas secundarias en Wisconsin. Uno de los propósitos del estudio era conocer

si los directivos y maestros tenían la misma percepción con respecto a los comportamientos e intenciones del líder. Los participantes llenaron la encuesta de Nature of Leadership realizado por Leithwood. Además, se realizaron entrevistas estructuradas con maestros y directivos. Los resultados obtenidos fueron que las percepciones sobre los comportamientos del líder por parte de los directivos fueron significativamente mejores que las percepciones que tenían los maestros. Además, los resultados revelaron que la percepción de los comportamientos del directivo que influenciaron a los maestros en su trabajo cotidiano fueron: a) modelar el comportamiento, b) creer en la capacidad de los maestros, c) inspirar el propósito grupal, d) promover la delegación de autoridad a los maestros y a la toma de decisiones compartida, e) reconocer esfuerzos por parte del maestro, f) proveer apoyo personal y profesional, g) dirigir el comportamiento estudiantil, h) promover un sentido de comunidad, i) promover el trabajo en equipo y la colaboración, j) fomentar la innovación y crecimiento continuo.

Bredeson (1992) analizó varios casos de estudio en dos escuelas primarias, dos escuelas secundarias y dos escuelas preparatorias, en donde investigó un fenómeno contemporáneo en su contexto real, las percepciones de maestros y directivos sobre el impacto de la acción del directivo con respecto a la delegación de responsabilidad. El autor realizó entrevistas a los directivos y encuestas a los maestros sobre la satisfacción, relacionándolos con padres de familia, el tamaño de la clase, la percepción sobre el liderazgo directivo, involucramiento del maestro en actividades, disciplina en la escuela y clima escolar. En cinco de las seis escuelas los resultados mostraron una percepción por parte del maestro y del directivo como favorable en los aspectos del trabajo profesional; sin embargo, en una de las escuelas un alto porcentaje de los maestros entrevistados describieron su ambiente

de trabajo como sumamente restrictivo. Dicha percepción negativa sobre las acciones del liderazgo directivo tiene un efecto en sus sentimientos y en otras facetas de su trabajo profesional. Tanto los maestros como los directivos reportaron que la reestructuración y la iniciativa de la delegación de autoridad necesitan el apoyo de ambos actores para que dichos esfuerzos sean exitosos.

Roesner y Sloan (1987) realizaron un estudio para determinar si los directivos y maestros percibían el estilo directivo de diferentes maneras. El estilo de liderazgo fue analizado a través del Hershey and Blanchard Leader Effectiveness and Adaptability Description (LEAD) Self/Other en donde se encuestaron a 54 directivos y a 180 maestros. Los resultados obtenidos fueron que existía una falta de coherencia sobre las percepciones entre los directivos y los maestros. Los directivos eran percibidos por sus subordinados con diferencias significativas en dos de los cuatro estilos de liderazgo los cuales fueron participativo y narrativo. Dichas diferencias se atribuyeron a diferencias en los roles entre los directivos y los subordinados ya que no existieron diferencias significativas en la percepción en el grupo total de subordinados.

Bolman y Deal (1993) realizaron un proyecto el cual incluía estudiar a 50 directivos en Estados Unidos y a 300 directivos en Singapur, los cuales se autoevaluaban a ellos mismos y posteriormente solicitaban a otras 4 personas que las pudieran evaluar. La encuesta que utilizaron se dividía en cuatro dimensiones. La primera, la dimensión estructural, se enfatizaba en la productividad, en donde los autores asumían que la organización funcionaba mejor cuando los roles y objetivos son claros y los esfuerzos de los individuos y del grupo se encuentran bien coordinados a través de las estrategias tanto verticales (reglas) como laterales (cara a cara, informal). La segunda dimensión se refería al aspecto humano, la cual

se enfocaba en la importancia de las necesidades o motivaciones de las personas, en donde dichos autores aseguraban que las organizaciones funcionan mejor cuando las necesidades individuales son cumplidas y la organización provee un ambiente de apoyo y de confianza a sus empleados. La tercera dimensión es la política, la cual se enfocaba en las habilidades del directivo para negociar, así como a la habilidad para movilizar a las personas y los recursos con los que se cuentan y de responder de manera adecuada a un conflicto. La cuarta dimensión se refería a la simbólica, la cual se enfocaba tanto en el carisma del líder como en la habilidad para inspirar y entusiasmar a las personas para lograr los objetivos y metas propuestos. Los resultados demostraron que la mayoría de los directivos se sorprendieron tanto por el grado de similitud como por el grado de discrepancia entre las percepciones que se obtuvieron de sus maestros con las que los directivos tenían de sí mismos.

Este modelo utilizado por Bolman y Deal abarca los diferentes aspectos de la mayoría de los estudios analizados, puesto que cubre el aspecto humano el cual abarca el conocer las necesidades o motivaciones de los maestros por parte del directivo (Rutherford (citado en Richardson et al, 1992); Bredeson, 1992; Wahlstrom y Seashore, 2008; Richards, 2005) para proveer un ambiente de apoyo y de confianza (Shechtman, et al., 1994; Krug, 1990). Otro de los aspectos que cubre es el político, el cual se refiere a la habilidad del directivo para negociar, para movilizar a las personas (Blasé y Blasé, 2001) y los recursos con los que se cuentan y de responder de manera adecuada a un conflicto (Bulach, Michael y Booth (citados en Ryan, 2007); Pashiardis, 1998). Otro de los aspectos que analiza este modelo es el simbólico el cual se refiere a conocer tanto el carisma como la habilidad del directivo para inspirar y entusiasmar a las personas para lograr los

objetivos y metas propuestos. (Bartell y Willis ,1987; Mercurius, 2006; Leech et al., 2003; Richardson et al., 1992; Maehr et al., 1990; Rosser et al., 2003).

La similitud en los diferentes estudios se presenta en que las percepciones por parte del líder con respecto a su liderazgo son significativamente mejores a las percepciones que tienen los maestros con respecto a sus directivos, lo cual significa que existe una discrepancia en ambas percepciones, ya que los directivos consideran que desarrollan un liderazgo efectivo a través de sus comportamientos y acciones, lo cual no es percibido necesariamente de la misma manera por los docentes.(Rosser et al., 2003; Hipp, 1995; Bredeson, 1992; Roesner y Sloan, 1987).

A través de la revisión de literatura se encontró que las acciones que los maestros consideran relevantes para que el directivo ejerza el liderazgo son: la toma de decisiones incluyente, es decir, el tomar en cuenta las decisiones de los docentes, el motivarlos, apoyarlos, así como el creer en ellos; otra acción importante es la accesibilidad y la escucha activa a los maestros, de tal forma que el directivo conozca las inquietudes de sus maestros y pueda interesarse en ellas para darle una solución. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Bulach et al., 1998; Mercurius, 2006; Richards, 2005; Blasé y Blasé, 2001).

La manera en que los directivos se perciben a ellos mismos y como sus maestros los perciben puede ser similar u opuesta. Estas similitudes o diferencias de percepción afectan el ámbito escolar. Los directivos y maestros deben trabajar en forma conjunta para alinear ambas perspectivas y reflejar metas y objetivos comunes. (Smith, 2007). Para los directivos es crucial el conocer y comprender las diferencias y/o similitudes entre lo que hacen y lo que sus subordinados perciben de dichas acciones y actitudes para desarrollar un liderazgo efectivo en las organizaciones escolares. (Hipp, 1995).

El propósito y relevancia de esta investigación es conocer las percepciones de los docentes y del director de preparatoria con respecto al liderazgo ideal, y real del directivo al iniciar labores y actualmente en la institución educativa, así como las acciones que ha implementado para lograr un cambio de percepción en sus docentes, lo cual ayudará a conocer más sobre este fenómeno de vital importancia para los líderes educativos.

Los estudios que analizaron la percepción de los directivos y maestros con respecto al liderazgo del director se enfocaron principalmente a conocer si los directivos y maestros tenían la misma percepción con respecto a los comportamientos e intenciones del líder, (Youngs, 2007; Hipp, 1995; Rosser et al., 2003) así como el conocer si el estilo directivo era percibido de la misma manera entre directivos y maestros. (Pashiardis, 1998; Roesner y Sloan, 1987).

No se han encontrado estudios que analicen el fenómeno sobre cambio de percepciones por parte de los docentes, tampoco se han encontrado investigaciones que hayan analizado las percepciones tanto de directivos como de maestros durante el tiempo en el que el directivo ejerce su liderazgo, para conocer en que ha cambiado dicho liderazgo. Por lo que una interrogante es: ¿Es posible que un líder cambie?, ¿Es posible que la percepción de los maestros cambie con respecto a la percepción que tenía del liderazgo de su directivo?, ¿A qué se debe este cambio? ¿Qué acciones han contribuido a dichos cambios?

Por tal razón, este estudio analiza las percepciones en el año 2006 y 2011 por parte de docentes y del director con respecto al liderazgo directivo para conocer los cambios en dichas percepciones así como las acciones realizadas por el director que favorecieron a mejorar su percepción como líder.

A través la revisión de literatura se observa la importancia de conocer la percepción de los maestros sobre el liderazgo del directivo, ya que sin ella será difícil conocer las áreas de oportunidad que tiene el líder escolar así como comportamientos, acciones o actitudes que llevan a cabo y no se perciben de la misma manera por parte del personal docente

Es interesante mencionar que las semejanzas en los estudios analizados sobre la percepción de los directivos con respecto a su propio liderazgo, se observó que se utilizó la metodología cualitativa para realizar dichas investigaciones. Este enfoque se puede deber a que las cualidades que los directivos consideran más importantes para su liderazgo, así como aquellas que tienen los líderes efectivos, consisten en la descripción y en el análisis intensivo y holístico de una situación particular, y en donde la realidad es un fenómeno subjetivo, que requiere interpretación en lugar de medición.

En el próximo capítulo se conocerá la metodología de investigación que se utilizará para llevar a cabo este estudio.

Capítulo 3. Metodología

A través de este estudio se busca conocer el proceso que ha llevado a cabo un director de preparatoria para lograr un cambio en las percepciones de sus maestros al conocer las discrepancias de ellos hacia su liderazgo y hacia lo que él pensaba de él mismo. Este estudio será de gran utilidad a otros directivos de contextos similares ya que les ayudará a conocer las posibles acciones que pueden ser benéficas para generar un cambio positivo en la percepción que tengan sus docentes en su liderazgo.

Esta investigación trata de construir significados relevantes con respecto a la percepción en el cambio del liderazgo directivo, la cual se llevará a cabo por medio de un estudio de caso, a través de la recolección de información utilizando la metodología mixta. Se entrevistará, encuestará y observará al directivo escolar y además se encuestará y entrevistará a los maestros de la institución educativa para interrelacionar y verificar las relaciones entre ambos puntos de vista.

Roberts (2004) comenta que generalmente al utilizar la metodología cuantitativa y cualitativa permite una mayor comprensión del aspecto a investigar que al utilizar solamente una de ellas.

Un estudio de caso según la definición de Yin (1994) es:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos

que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (p.13).

A continuación se describe el diseño de la metodología para desarrollar esta investigación así como las fases a seguir durante la misma.

Diseño de la Investigación

La metodología de recolección de información que se utilizará será mixta. En la parte cualitativa se hará uso de las técnicas de la entrevista personal semiestructurada, la observación y el análisis de documentos. En la parte cuantitativa, se aplicará una encuesta a los maestros tanto de cátedra como de planta que estén laborando desde que inicio labores el director de la preparatoria y otra al propio director para conocer su percepción sobre su actuación como líder y por otro lado las características que consideran debe tener un liderazgo ideal.

Con esta información se triangulará los datos obtenidos ya que como define Cowman (1993, p. 18), “la triangulación se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar mejor el fenómeno que se investiga.” Por su parte, Morse (1991, p. 40) define la triangulación como “el uso de al menos dos métodos usualmente cualitativo y cuantitativo para abordar el mismo problema de investigación.”

Para validar los datos obtenidos en la entrevista se llevará a cabo el memberchecking de tal forma que se logre verificar y aprobar las interpretaciones realizadas por el investigador. (Erlandson, Harris, Skipper y Allen, 1993).

Descripción del contexto de estudio

La preparatoria inició sus labores en agosto del 2003 con una población aproximada de 500 alumnos. Actualmente, cuenta con aproximadamente 955

alumnos, y laboran 71 docentes, de los cuales, aproximadamente el 30% es de tiempo completo y un 70 % es de tiempo parcial. La organización de la institución educativa tiene una estructura casi plana en donde existen tan solo dos niveles jerárquicos de los que dependen todos los maestros.

La estructura organizacional de la Escuela Preparatoria es como sigue:

Del director de preparatoria dependen 3 áreas que son Dirección de Promoción (DP), Dirección de Matemáticas, Computación y Ciencias Exactas (DMCC) y la Dirección de Desarrollo (DD). De la Dirección DP (Promoción) dependen cuatro directores de generación los cuales son los encargados de supervisar el rendimiento y apoyo de los alumnos durante su estadía en la preparatoria. Tres de los directores de generación se encargan de la supervisión de un programa de la preparatoria y otro director se encarga de los otros dos programas que ofrece la escuela. Por su parte, de la Dirección de DMCC (Matemáticas, Computación y Ciencias Exactas) dependen tres directores de departamento, de las cuales tanto el departamento de Ciencias Exactas y el departamento de Matemáticas y Computación la dirigía la misma persona durante los últimos 3 años, en este año 2011 una maestra tomó el cargo de directora de departamento de Matemáticas y Computación y el director que tenía a cargo ambos departamentos tiene actualmente la dirección del departamento de Ciencias Exactas, este directivo a su vez lleva a cargo la dirección de DMCC. Con respecto a la Dirección de DD (Desarrollo) dependen tres directores de departamento, de los cuales tanto la Dirección de Desarrollo como el director del departamento de desarrollo, la dirigen la misma persona.

El organigrama de la preparatoria se muestra en la figura 1.

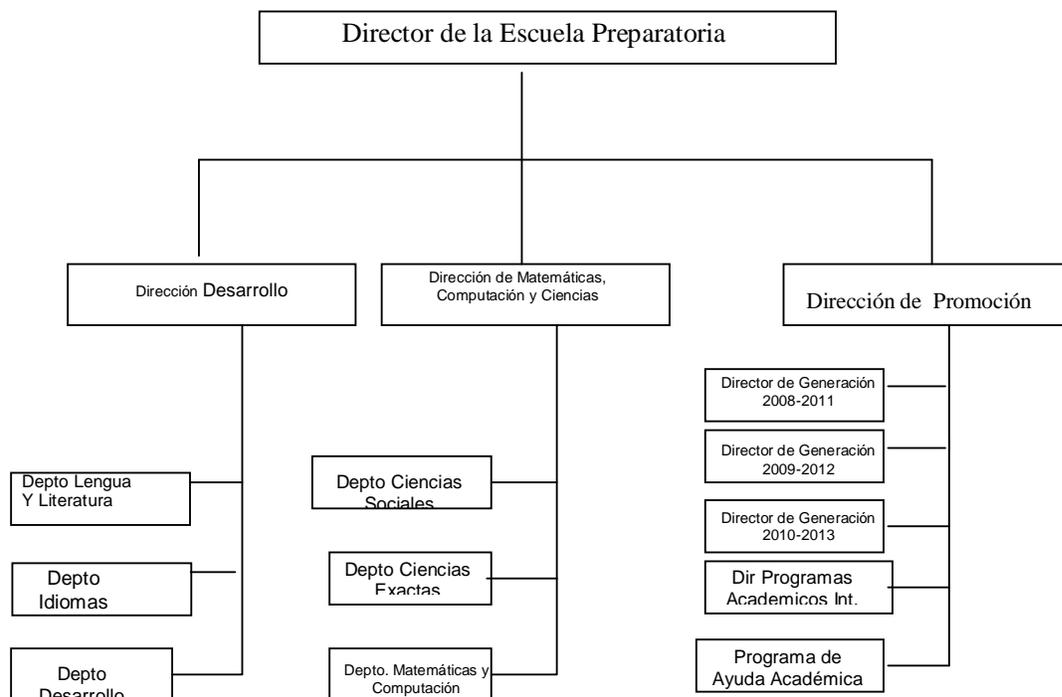


Figura 1. Organigrama de la preparatoria

Desempeño de la institución

Esta institución ha obtenido en los últimos 3 años los primeros lugares tanto en la prueba Enlace como Ceneval y se ha catalogado como la mejor preparatoria privada del Estado por tercera vez consecutiva, según un estudio realizado por la empresa E-Consulta en el año 2009, 2010 y 2011, con base a las siguientes variables: puntaje de la prueba Enlace, puntaje en el College Board, número de docentes de tiempo completo, número de egresados, número de alumnos por docente e infraestructura por alumno.

En la Figura 2 se muestra el porcentaje de alumnos buenos y excelentes en las áreas de comprensión lectora y habilidad matemática de la prueba de Enlace a nivel preparatoria y se aprecia el comparativo con el promedio obtenido en las escuelas a nivel nacional, estatal y del sector privado en el estado, con la escuela en

que se realizará la investigación. Un puntaje mayor a 500 puntos se considera en el nivel de logro bueno, y un puntaje mayor a los 670 puntos se ubica en un nivel de excelente, el puntaje máximo que se pueda obtener en cada área es de 800 puntos.

Un nivel bueno significa que el alumno muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

Un nivel excelente significa que el alumno posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

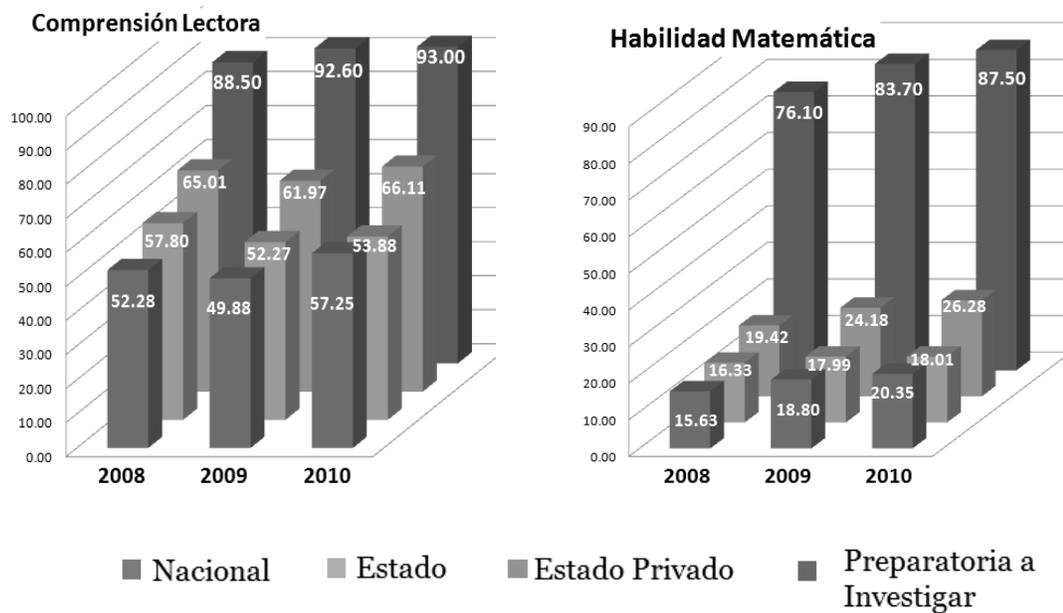


Figura 2. Resultados de la Prueba Enlace

Como se observa en la figura 2, la primera columna representa el promedio de los resultados de las preparatorias de todo la nación en México, la segunda columna representa el promedio de los resultados de las preparatorias en el Estado, la tercera columna representa los resultados de las preparatorias privadas en el estado y la cuarta columna representa el promedio de los resultados de la comprensión lectora como de la habilidad matemática de la preparatoria a investigar.

También se observa en la figura 2 que la preparatoria a investigar se encuentra por encima del promedio nacional, así como del promedio de las escuelas estatales y privadas del estado tanto en la comprensión lectora como en la habilidad matemática.

Además, la preparatoria en donde se va a realizar la investigación ha obtenido por segundo año consecutivo el primer lugar de las preparatorias a la cual pertenece el colegio, ya que cuenta con 31 preparatorias en diferentes partes de la República Mexicana, con base a las siguientes variables: prueba Ceneval, servicios de apoyo, modelo educativo, infraestructura, percepción de los alumnos sobre sus maestros, percepción de los maestros sobre el instituto, etc.

En la figura 3 se exponen los resultados obtenidos en la prueba de Ceneval a partir de mayo del 2006 que es cuando se graduó la primer generación de 3 años completos. La primera columna representa el promedio del resultado del Ceneval de las escuelas preparatorias en la nación, la segunda columna representa el resultado del promedio de las preparatorias en el estado, la tercer columna representa el resultado de las preparatorias privadas en el estado, y la cuarta columna representa el promedio del resultado de Ceneval de la preparatoria a investigar. En los últimos cuatro años, esta preparatoria se ha encontrado en los primeros lugares a nivel del sistema escolar al que pertenece al obtener una evaluación sobresaliente en este examen. A continuación se muestra un comparativo con los resultados de las preparatorias nacionales, estatales, y privadas del estado con la preparatoria a investigar.

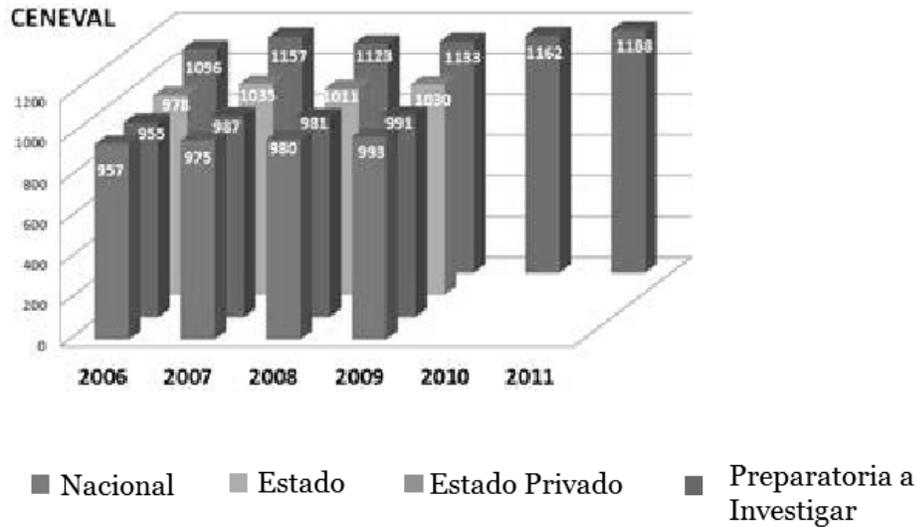


Figura 3. Resultados de la Prueba Ceneval

Tabla 1

Resultado por rango de la Prueba Ceneval

Rango	Clasificación	2006	2007	2008	2009	2010	2011
700-999	No satisfactorio	8.0%	0.4%	1.6%	0.0%	0.0%	0.0%
1000-1149	Satisfactorio	66.0%	37.8%	65.7%	53.6%	34.9%	17.3%
1150-1300	Sobresaliente	26.0%	61.8%	32.7%	46.4%	65.1%	82.7%
% Sobresaliente + Satisfactorio:		92.0%	99.6%	98.4%	100%	100%	100%

En la tabla 1 se muestran los resultados de la preparatoria a investigar a partir del año 2006 del porcentaje de alumnos que obtuvieron un puntaje no satisfactorio, satisfactorio o sobresaliente. Como se observa en los últimos tres años el porcentaje de alumnos no satisfactorio fue disminuyendo a un 0% y el porcentaje de alumnos sobresalientes ha ido aumentando, de un 46.4% en el 2009 a 65.1% en el 2010 y a un 82.7% en el 2011, de tal forma que el porcentaje de alumnos satisfactorios más sobresaliente ha sido de un 100% en los últimos 3 años.

Opinión por parte de los Maestros sobre el Liderazgo Directivo

En la figura 4 se observa el porcentaje de opinión de maestros con una evaluación hacia su directivo de mayor o igual a 3. Una evaluación cercana a 1 significa una muy buena opinión del liderazgo por parte del docente, por el contrario una opinión cercana al 7 significa una muy mala opinión sobre el liderazgo del director por parte del docente.

Se aprecia que en el semestre Enero-Mayo del 2006, cuando el directivo inició funciones, el 43% de los maestros tenía una opinión mayor o igual a 3. En el transcurso de los años se ve el desempeño que ha tenido el directivo y en el semestre Enero-Mayo 2011, se observa la mejor evaluación ya que solamente el 7.4 % de los maestros tiene una evaluación de 3 o más hacia su directivo.

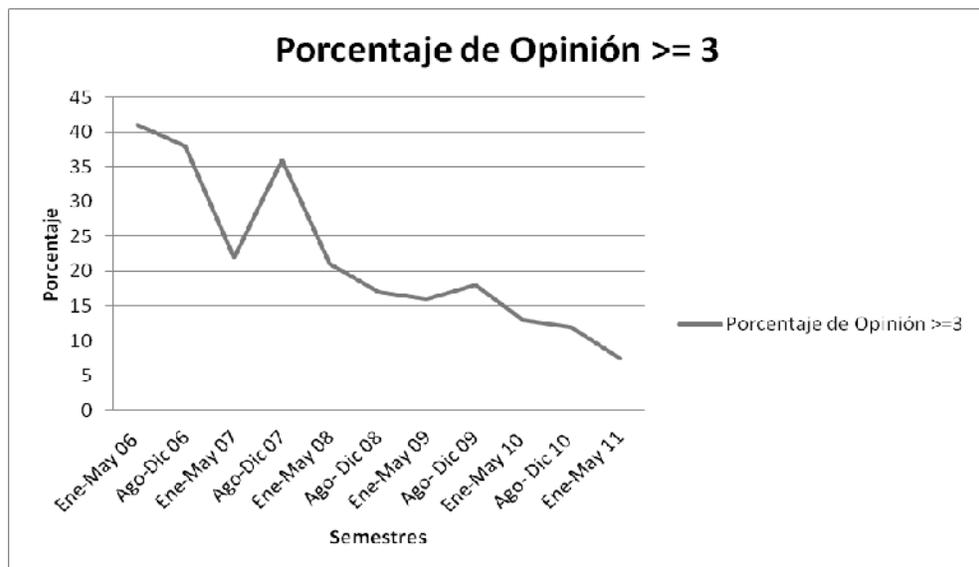


Figura 4. Porcentaje de opinión de los maestros hacia el directivo

Etapas de investigación

A continuación se mencionan las fases a desarrollar para esta investigación.

a) Inicialmente se llevó a cabo la revisión de literatura sobre investigaciones relacionadas con las percepciones de maestros y directivos con respecto al liderazgo educativo.

b) Se encontraron estudios sobre las percepciones de los directivos y/o maestros con respecto al liderazgo del director, pero a pesar de una búsqueda exhaustiva no se encontraron investigaciones que analicen las percepciones en un período de tiempo definido para conocer las acciones que han favorecido y posiblemente generado un cambio de percepción por parte de los docentes hacia su directivo.

c) Se estableció el diseño de la investigación haciendo uso de la investigación mixta, una combinación de métodos tanto cuantitativos como cualitativos; así como los métodos de recolección de datos: encuesta, entrevista, observación y análisis de documentos.

d) Se definió el contexto particular del estudio en el que se llevará a cabo la investigación teniendo como escenario una escuela preparatoria privada del sur del país con buenos resultados académicos y un cambio de percepciones de los docentes del directivo.

e) Se especificaron las dimensiones del liderazgo a evaluar con base en la propuesta de Bolman y Deal (1993). Las categorías definidas son: dimensión de la relación humana, dimensión simbólica y dimensión política. Se seleccionaron estas categorías ya que son las que mejor engloban el estudio a realizar. En este análisis no se analizará la dimensión estructural, ya que el enfoque de la

investigación se centra en la persona y no en la organización, por tal razón no se tomará en cuenta esta dimensión que comenta Bolman y Deal.

f) Se realizó el diseño de la encuesta de liderazgo directivo y de maestros en base a la bibliografía revisada previamente y enfocada en las dimensiones mencionadas en el inciso anterior.

g) Se utilizó la prueba piloto de los instrumentos a utilizar en un contexto similar para verificar la confiabilidad de las preguntas e identificar áreas de oportunidad.

h) Con los hallazgos de la prueba piloto se realizaron ciertos cambios en la encuesta de liderazgo realizada. En la sección de prueba piloto se comentan los cambios y las razones de los mismos.

Instrumentos de recolección

a) Encuesta

Utilizando la literatura revisada, el autor de esta investigación diseñó la encuesta ELD-M para referirse a la Encuesta de Liderazgo Directivo para Maestros, la cual tiene el objetivo de conocer cuáles son las principales cualidades que los maestros consideran las más importantes que debe tener un líder y se compara con la percepción que tiene el directivo de la escuela con respecto a dichas cualidades. Además se busca conocer las percepciones de los docentes con respecto al liderazgo directivo en el año 2006 y 2011. La encuesta (Apéndice A) se responderá de forma anónima, convocando a todos los maestros en una sala por 20 minutos para este efecto. La escala de medición utilizada es la escala de Likert de seis posibilidades, con un rango del 1 al 6 en donde el 1 corresponde a nunca y 6 a siempre. Posteriormente, se encuestará al director escolar utilizando la encuesta ELD-D para referirse a la Encuesta de Liderazgo Directivo Autoevaluación del

Director (Apéndice B) la cual tiene el objetivo de realizar la auto evaluación del liderazgo del propio directivo. De estas encuestas se realizarán los análisis estadísticos para identificar similitudes y diferencias, así como cambio entre ambas percepciones y se relacionarán con el resto de las técnicas utilizadas.

A continuación se describen las dimensiones a estudiar en la encuesta (Bolman y Deal, 1993).

- Dimensión de Relación Humana: se refiere a la interacción del líder con sus maestros a partir del cuidado, apoyo y reconocimiento que confiere a sus subordinados, el grado de participación en las decisiones, la escucha activa y la apertura a nuevas ideas.
- Dimensión Simbólica: se refiere a las cualidades inspiracionales y carismáticas del líder, su pasión para comunicar la visión, generar lealtad, incrementar el entusiasmo y su creatividad para generar nuevas posibilidades.
- Dimensión Política: se refiere a su habilidad y competencia para movilizar a la gente, su persuasión, grado de influencia y efectividad para obtener el apoyo y la cooperación de sus subordinados, facilidad para concretar negociaciones y su respuesta asertiva ante los conflictos organizacionales.

b) Técnica de observación

Asimismo se hará uso de la técnica de observación al directivo en su interacción cara a cara con los maestros: la forma de comunicar sus objetivos, involucrarlos en el logro de la visión, el trato, su tono de voz, su atención a las inquietudes que se presenten, su respuesta a los posibles desacuerdos, su reacción a los conflictos, etc.

Se acudir  con el director a las juntas con maestros atendiendo a su forma de interacci3n y desenvolvimiento de su liderazgo con el fin de percibir la disposici3n y apertura hacia sus subordinados y el respeto con el que se dirige a ellos. Se tomarán apuntes en una bitácora utilizando la técnica de la observaci3n y posteriormente se buscarán temas que surjan con base a los hallazgos encontrados.

c) Análisis de Documentos

Se analizará la informaci3n de la encuesta institucional que aplica la escuela preparatoria, para conocer la opini3n de los docentes sobre el liderazgo directivo, también se analizará la comunicaci3n escrita del líder hacia sus subordinados mediante el uso de correos electr3nicos y boletines, buscando las dimensiones del liderazgo: involucramiento de los subordinados en las decisiones, comunicaci3n de la visi3n, sensibilidad al informar, influencia y persuasi3n, entre otros y con los hallazgos encontrados se determinará el tipo de temas a investigar.

d) Entrevistas semi-estructuradas

Con base en los resultados de la encuesta ELD-M (Encuesta de Liderazgo Directivo para Maestros) y ELD-D (Encuesta de Liderazgo Directivo Autoevaluaci3n del Director), se realizará la entrevista al directivo (Apéndice D), la cual fue diseñada por el investigador, con el objetivo de identificar la percepci3n sobre el ejercicio de su liderazgo así como las fortalezas en el desempeño de su actuaci3n como líder, y las áreas de oportunidad en las que requiere trabajar para mejorar.

La guía de la entrevista busca comparar los resultados obtenidos por la encuesta ELD-M y ELD-D tanto en la evaluaci3n por parte de los maestros como en la autoevaluaci3n del líder para conocer discrepancias como similitudes entre

ambas percepciones y lograr una triangulación con la información que se obtiene de ambos instrumentos de medición. (Morse, 1991).

Con base en los resultados de la encuesta (ELD-M) realizada a los maestros, se llevará a cabo la entrevista semi-estructurada (Apéndice C), la cual fue diseñada por el autor de esta investigación por medio de la literatura revisada, con el fin de identificar las acciones que los maestros consideran que el directivo escolar ha emprendido y a su vez han tenido un impacto significativo para cambiar la percepción que tenían del liderazgo del director desde el año 2006 al 2011.

En la figura 5 se muestra el proceso de metodología utilizado para la recolección de información en donde se encuestará a los maestros que han laborado desde Enero del 2006 en la Preparatoria y posteriormente se encuestará y entrevistará al directivo escolar para analizar la información y conocer las semejanzas como diferencias entre maestros y directivo.

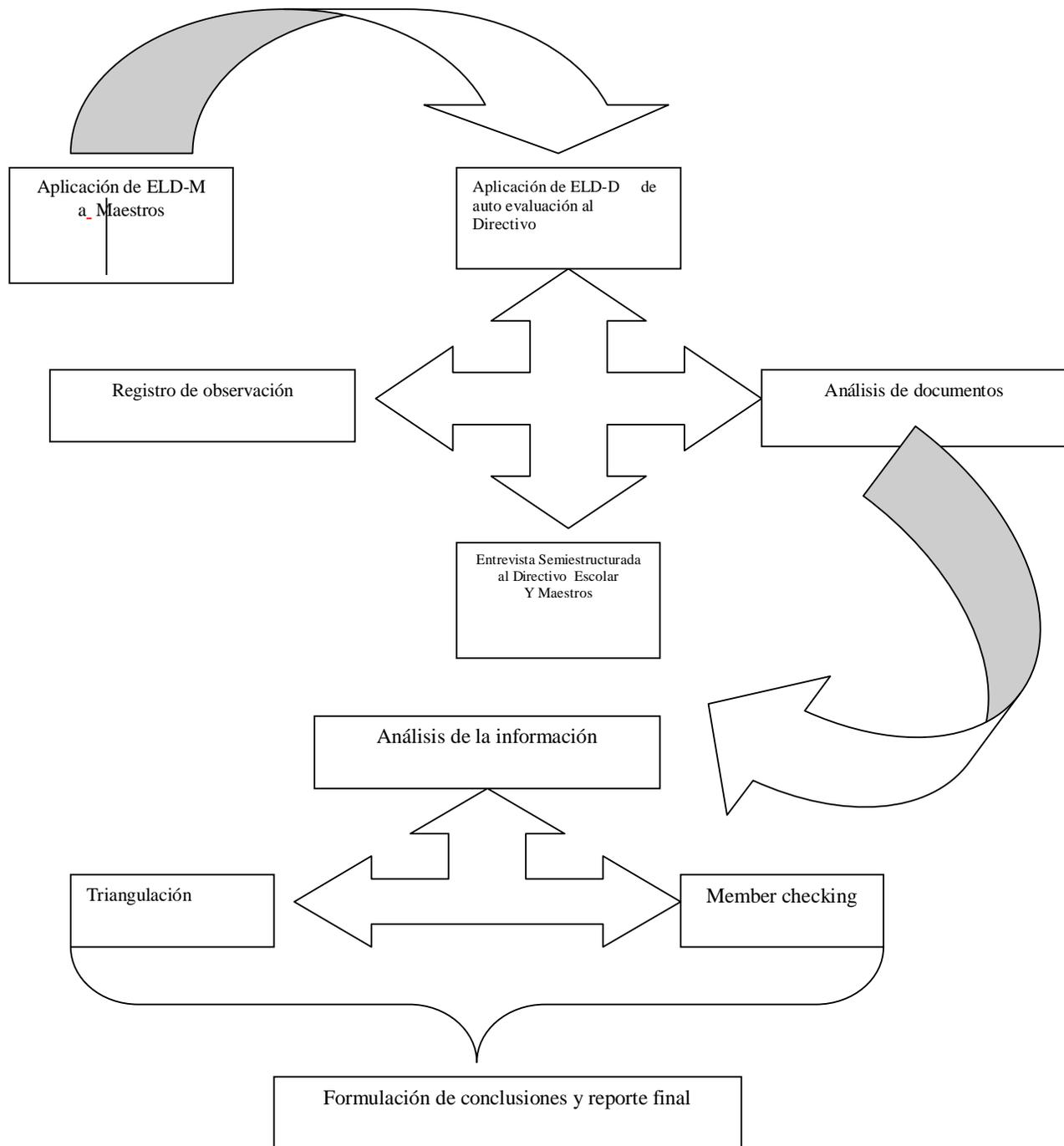


Figura 5. Proceso de Metodología Utilizado para la recolección de información

Diseño de la prueba piloto

Para validar tanto las encuestas como la entrevista y verificar el entendimiento de cada una de las preguntas se llevó a cabo una prueba piloto en una escuela privada que es semejante con la escuela preparatoria a investigar, ya que su estructura es similar. El líder cuenta con tres directores de departamento y maestros tanto de cátedra como de planta a su cargo. Actualmente, la escuela piloto tiene una población estudiantil de 1,100 alumnos y 90 docentes, de los cuales aproximadamente el 35% es de tiempo completo y un 65 % es de tiempo parcial.

Primeramente, se solicitó permiso al director de la escuela, quien accedió a participar con algunos miembros de su equipo de trabajo. Posteriormente, se realizó la encuesta de autoevaluación al director de la escuela y al día siguiente se llevó a cabo la entrevista semiestructurada en su oficina. Al final de la entrevista, se realizó el memberchecking con el directivo con lo cual se comprobaron las respuestas a cada una de las preguntas para llegar a las conclusiones las cuales fueron aceptadas.

La encuesta a maestros se aplicó a siete docentes, de los cuales se seleccionó a los tres directores de departamento y los cuatro maestros restantes se seleccionaron de manera aleatoria, por lo se les dejó la encuesta personalmente en sus oficinas, esperando recogerla al día siguiente.

De los resultados de la aplicación de la prueba piloto se muestran los siguientes cambios que permiten mejorar el proceso de investigación:

- Se observó temor para contestar la encuesta esto se puede deber a que se trataba de evaluar a su jefe. Por otro lado, la mayoría de los maestros tardó más de 3 días para entregarla contestada. Para asegurar la confidencialidad de sus respuestas y el anonimato de los maestros, así como efficientizar la recolección de la

información, se decidió que para la aplicación de la encuesta con los maestros de preparatoria se les convoque a todos en una misma sala y se les aplique al mismo tiempo, explicándoles el objetivo de la encuesta y asegurando la confidencialidad y el anonimato de la misma.

- Con respecto al contenido de la encuesta, se observó que los maestros se les dificultaba el ordenar las 10 características más importantes que un líder debiera de tener, ya que se confundían y algunos ordenaban del 1 al 20 y otros del 1 al 10, de tal forma que para hacer más sencillo dicha parte se escogieron 10 características que para la muestra resultaron las más significativas. Se espera que con 10 características el ordenamiento de las mismas sea más sencillo para el encuestado.

Por lo que se puede concluir que la prueba piloto permitió identificar que las preguntas realizadas son entendibles y permiten conocer la percepción tanto de los maestros como del líder con respecto al liderazgo ideal y la percepción de los maestros con respecto al liderazgo del director de escuela.

En este capítulo se describe la metodología de investigación para llevar a cabo este estudio, así como los instrumentos de medición que se utilizarán para obtener la información por parte del directivo y maestros en la institución, y obtener los resultados sobre las percepciones de maestros y del directivo con respecto al liderazgo del mismo.

En el siguiente capítulo se analizarán los resultados obtenidos de este estudio, para conocer los cambios que se perciben con respecto al liderazgo directivo así como las acciones que consideran que han sido relevantes para lograr dicho cambio de percepción, las cuales se obtendrán por medio de las preguntas a los maestros realizadas en el Apéndice A.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

El propósito de esta investigación es conocer las percepciones de los docentes y del director de preparatoria con respecto al liderazgo ideal, y real del directivo al iniciar labores y actualmente en la institución educativa, así como las acciones que ha implementado para lograr un cambio de percepción en sus docentes.

Las preguntas de investigación para llevar a cabo este estudio son:

1.- ¿Qué relación existe entre la percepción de los maestros y el directivo con respecto a las cualidades del líder ideal?

2.- ¿Cómo perciben los maestros y el directivo la actuación que tiene el líder educativo antes y después de modificar sus acciones?

3.- ¿Qué acciones consideran los maestros y el directivo que el líder escolar ha implementado para cambiar la percepción de los docentes con respecto a su liderazgo?

La escuela preparatoria en la cual se llevó a cabo este estudio inició sus labores en agosto del 2003 con una población aproximada de 500 alumnos. Actualmente, cuenta con aproximadamente 955 alumnos, y laboran 71 docentes, de los cuales, el 30% es de tiempo completo y un 70% es de tiempo parcial. La organización de la institución educativa tiene una estructura casi plana en donde existen tan solo dos niveles jerárquicos de los que dependen todos los maestros. Esta institución ha obtenido en los últimos 3 años los primeros lugares tanto en la prueba Enlace como Ceneval y se ha catalogado como la mejor preparatoria privada del Estado por tercera vez consecutiva, según un estudio realizado por la empresa E-Consulta en el año 2009, 2010 y 2011, con base a las siguientes variables: puntaje de la prueba Enlace, puntaje en el College Board, número de

docentes de tiempo completo, número de egresados, número de alumnos por docente e infraestructura por alumno

Esta investigación trata de construir significados relevantes con respecto a la percepción en el cambio del liderazgo directivo, la cual se llevó a cabo por medio de un estudio de caso, a través de la recolección de información utilizando la metodología mixta. Se encuestó, entrevistó y observó al directivo escolar y además se encuestó y entrevistó a los maestros de la institución educativa para interrelacionar y verificar las relaciones entre ambos puntos de vista. En la parte cuantitativa, se aplicó una encuesta a los maestros tanto de cátedra como de planta que estén laborando desde que inicio labores el director de la preparatoria, por lo que se encuestó a 20 maestros, y además se encuestó al director para conocer su percepción sobre su actuación como líder y por otro lado las características que consideran debe tener un liderazgo ideal.

En este capítulo se presentan los resultados a las preguntas de investigación, a través de la información recolectada por medio de la encuesta ELD-M aplicada a los maestros, a la encuesta ELD-D aplicada al directivo escolar, así como las entrevistas realizadas a maestros y directivo y análisis de documentos de las evaluaciones que ha tenido el directivo a través de las ECOPS, etc.

Primera pregunta de investigación

Para realizar la encuesta a los maestros ELD- M se les notificó tanto personalmente como por correo electrónico la fecha en la cual se aplicaría la encuesta, la cual se llevó a cabo en un salón dentro de las instalaciones de la escuela en la cual se llevó a cabo la investigación. Se encuestaron a 20 maestros en forma grupal, el cual representa el número de profesores que actualmente se encuentran laborando desde que inició labores el actual director de la preparatoria.

En la tabla 2 se muestra el género y tipo de contrato de los maestros entrevistados:

Tabla 2

Información sobre los maestros encuestados

Género	Tipo de Contrato
7 Hombres	4 Planta y 3 Cátedra
13 Mujeres	9 Planta y 4 Cátedra

El primer cuestionamiento realizado fue: ¿Qué relación existe entre la percepción de los maestros y el director con respecto a las cualidades del líder ideal?

Cualidades de un líder ideal según la opinión de los maestros

A continuación se muestran los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los maestros

Encuesta a maestros ELD-M

Los resultados por parte de los maestros los cuales se muestran en la tabla 2 representan las cualidades que consideran que debiera tener un líder ideal según el orden de importancia, el cual se representa del número 1 al 10, siendo el número 1 la cualidad más importante y el número 10 la cualidad menos importante, este resultado representa la percepción por parte de los maestros con respecto al ideal que consideran para un líder educativo. La manera para catalogar este orden de preferencia de opiniones por parte de los maestros se basó en la característica que tuviera mayor selección en cada una de las opciones del 1 al 10, de esta forma se obtuvo los resultados que se muestra en la tabla 3, en donde se observa que el

número 1 representa la característica más importante que debiera de tener un líder hasta llegar al número 10 el cual representa la característica con menor importancia que debiera de tener un líder.

Tabla 3

Cualidades por parte de los Docentes sobre el Liderazgo Ideal (Datos recabados por el autor)

Importancia	Cualidad del Liderazgo
1	Honestidad
2	Trato justo
3	Autocontrol
4	Confianza
5 y 6	Saber Escuchar
7	Inspiracional
8	Acepta sus errores
9 y 10	Enseñable

Como se observa en la figura 6, el valor de la Honestidad se considera como la más importante de las cualidades de un líder ideal, de acuerdo al punto de vista de los maestros, ya que el 40% de los maestros encuestados comentan que es la característica primordial y más importante que debiera de tener un líder educativo.



Figura 6. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 1 (Datos recabados por el autor).

En la figura 7 se muestra la segunda cualidad más importante que los docentes consideran de un líder ideal, en el cual se observa que el 37% de los encuestados consideran que el trato justo es la segunda cualidad más importante que un líder educativo debiera de tener.

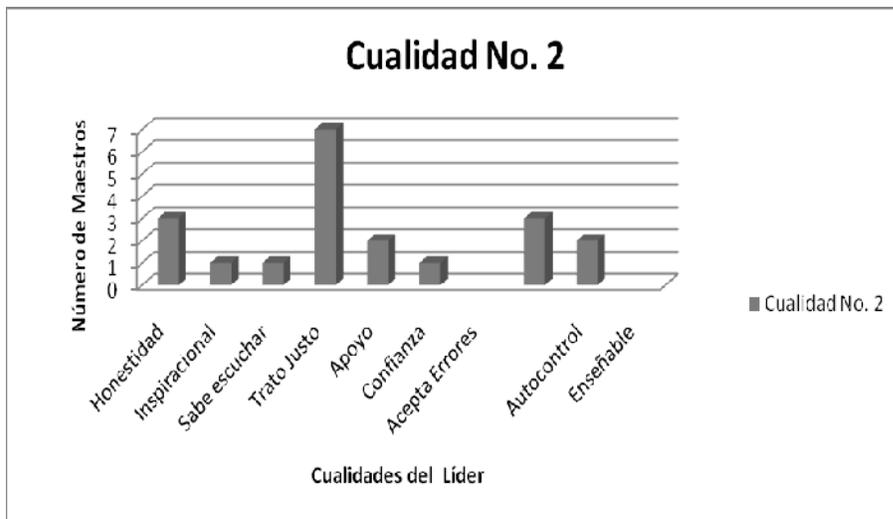


Figura 7. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 2. (Datos recabados por el autor).

En la figura 8 se muestra la tercera calidad más importante que los maestros consideran de un líder ideal, en la cual el 20% de los encuestados consideran que la tercera calidad más importante es el autocontrol.

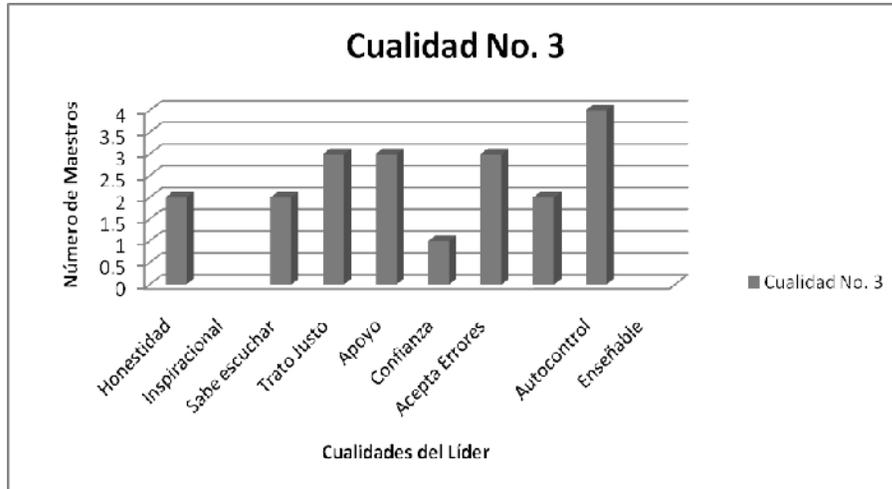


Figura 8. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 3. (Datos recabados por el autor).

En la figura 9 se observa que el 35% de los encuestados afirman que la cuarta calidad más importante que debe tener un líder es la confianza.

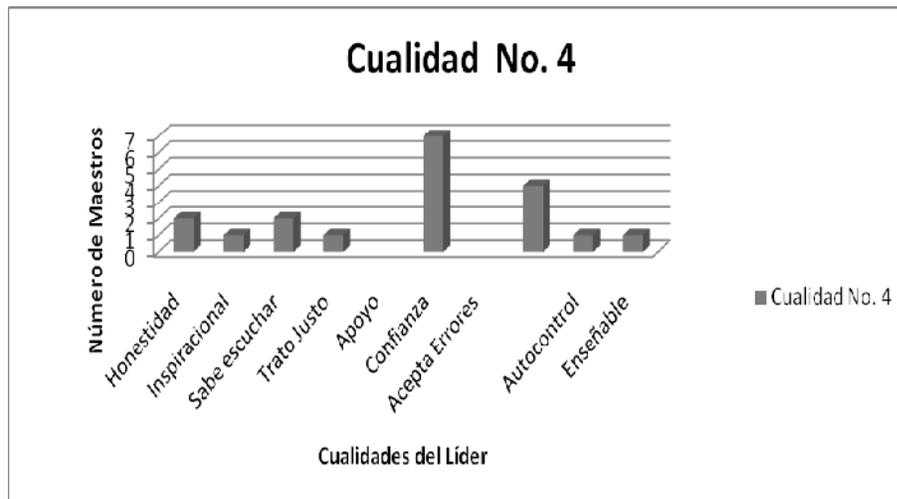


Figura 9. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 4. (Datos recabados por el autor).

En la figura 10 se observa que tanto la quinta como la sexta cualidad más importante considerada por los maestros fue el saber escuchar, ya que el 60% de los maestros lo consideran de esta manera.

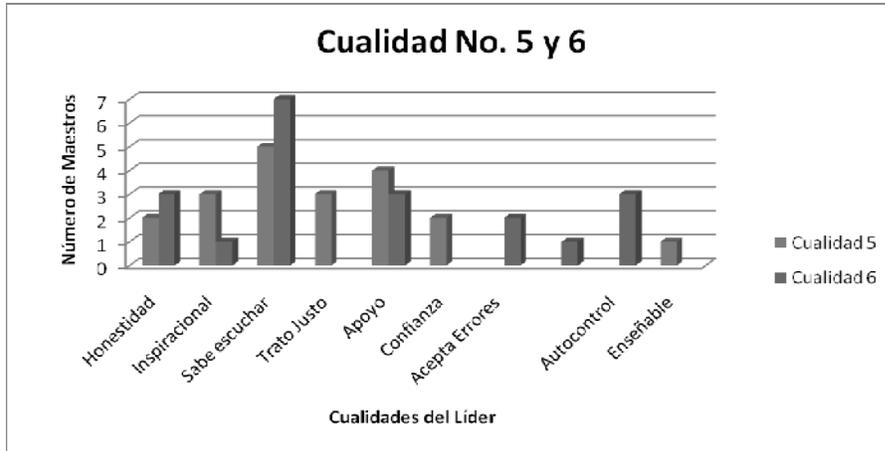


Figura 10. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 5 y 6.(Datos recabados por el autor).

En la figura 11 se observa que la cualidad de inspiración por parte del líder representa la séptima cualidad más importante de un líder ideal, por tal razón para los maestros es importante de que el líder los inspire con sus acciones encaminadas a alcanzar la visión de la institución.



Figura 11. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 7. (Datos recabados por el autor).

En la figura 12 se observa que la cualidad de aceptar sus errores por parte del líder es la octava cualidad más importante que debe tener un líder, es decir el ser humilde y reconocer que se puede equivocar y cuando así sea, el que lo reconozca y que no se aferre a echar la culpa a otras personas.



Figura 12. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 8. (Datos recabados por el autor).

En la figura 13 se muestra que la cualidad de ser enseñable representa tanto la novena como la décima cualidad que los maestros consideran más importante de un líder, es decir el que tenga la capacidad de aprender de otras personas, sin importar de quien venga la lección.

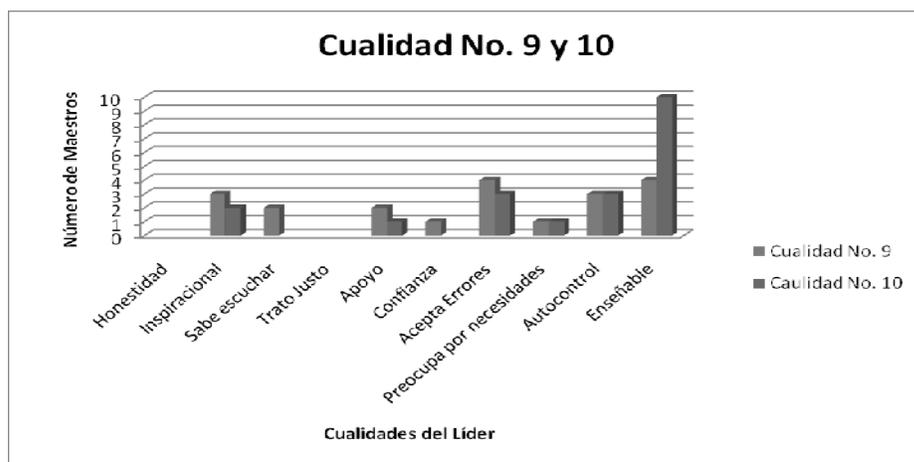


Figura 13. Resultados de la encuesta a maestros en la cualidad número 9 y 10. (Datos recabados por el autor).

Cualidades de un líder ideal según la opinión del directivo

En base a los resultados de la encuesta ELD-D aplicada al directivo escolar se encontró que la opinión del directivo sobre las cualidades más importantes que debe tener un líder, es que el ser inspiracional es la cualidad más importante seguida del autocontrol, saber escuchar, honestidad y confianza, etc.

Comparativo Encuesta a directivo ELD-D y Encuesta a maestros ELD-M

En la tabla 4 se muestra las 10 características más importantes que tanto maestros como el directivo consideran que debiera de tener el líder ideal:

Tabla 4

Comparativo desde la perspectiva de maestros y directivo de las principales cualidades de un líder ideal (Datos recabados por el autor)

Importancia	Directivo	Importancia	Maestros
1	Inspiracional	1	Honestidad
2	Autocontrol	2	Trato Justo
3	Saber Escuchar	3	Autocontrol
4	Honestidad	4	Confianza
5	Confianza	5 y 6	Saber Escuchar
6	Trato Justo	7	Inspiracional
7	Acepta sus errores	8	Acepta sus errores
8	Preocupación por las necesidades de sus maestros	9 y 10	Enseñable
9	Enseñable		
10	Apoyo		

Es interesante observar que 4 de las 5 principales características son las mismas tanto para la mayoría de los maestros como para el directivo, aunque en

diferente orden, ya que el autocontrol, el saber escuchar, la confianza y la honestidad son 4 de las principales 5 características que tanto maestros como el directivo consideran como las más importantes, aunque existe diferencia en la prioridad en cada una de ellas, ya que para los maestros la honestidad es la principal característica de un líder y para el directivo considera que es la cuarta más importante. Por el contrario, para el directivo el que un líder sea inspiracional es la característica más importante a diferencia de los maestros que la ubica en la séptima posición. En cambio, el trato justo es la segunda característica más importante para los maestros de un líder y para el directivo fue la sexta más importante. Es interesante que tanto los maestros como el directivo consideraran que la novena característica de un directivo es que sea enseñable.

Las principales 5 características en el liderazgo ideal por parte de los docentes son: 1) Honestidad. 2) Trato justo. 3) Auto control. 4) Confianza. 5) Saber escuchar. Por otro lado para el directivo las características más importantes de un líder son: 1) Inspiracional. 2) Autocontrol. 3) Saber escuchar. 4) Honestidad. 5) Confianza.

En los estudios realizados se encontró que la percepción por parte de los maestros con respecto a las características más importantes que un líder debe tener son la honestidad, la confianza y la escucha activa. (Wahlstrom y Seashore, 2008; Mercurius, 2006; Richards, 2005; Blasé y Blasé, 2001; Foster, 1998; Shechtman et al., 1994; Georgeon, 1990). Lo cual concuerda con la opinión de los maestros encuestados, ya que comentaron que tanto la honestidad, la confianza, como el saber escuchar son algunas de las cualidades más importantes de un líder. Para los maestros de género masculino se encontró que las características más importantes en el líder son la honestidad, el trato justo, la confianza y el saber escuchar. Por

otro lado, para las maestras de género femenino se encontró que las características más importantes en el líder son: la honestidad, el trato justo, la confianza, así como la preocupación por sus necesidades, y el apoyo, a diferencia de los maestros masculinos que no la consideran tan importante. Es interesante que los resultados mostraron que la percepción por parte de los maestros de género masculino es más importante que el líder sepa escuchar, por encima de que se preocupe por sus necesidades o que se les apoye a diferencia de las maestras de género femenino que consideran que la preocupación por sus necesidades y el apoyo lo consideran como más importantes que el que el líder sepa escucharlas.

Este análisis muestra la percepción por parte de maestros y del directivo con respecto a las características más importantes que ellos consideran que un líder educativo debe tener. Para los directivos es muy importante el conocer la percepción de sus maestros con respecto a estas características ya que son las cualidades que observan de su liderazgo y si para el directivo no se encuentran en un grado de importancia similar que el de sus maestros, esto puede acarrear una percepción diferente por parte de sus docentes con respecto a su liderazgo, ya que si ambas percepciones no se encuentran alineadas desde un principio, lo que emprenda el directivo puede no representar tan relevante y prioritario para sus subordinados. Ya que dependiendo de la idea y pensamiento que se tenga con respecto a algo, influenciará la manera de comportarse. (Bandura, 1986). Por tal razón, es de vital importancia que el directivo conozca dichas percepciones sobre el liderazgo ideal por parte de sus maestros, y a la vez el que pueda auto evaluarse para conocer dichas semejanzas y diferencias.

Percepción de los maestros sobre el liderazgo

Percepción por parte de los maestros utilizando la Encuesta ELD-M

A continuación se analizará la percepción actual por parte de los maestros respecto al liderazgo del director en las 5 características que los docentes consideran como más importantes que un líder debe tener.

En la encuesta aplicada a los maestros se utilizó la escala de Likert del 1 al 6 en donde 1 representa nunca, 2 significa un casi nunca, 3 representa de vez en cuando, 4 significa frecuentemente, 5 significa casi siempre y un 6 significa siempre. (Ver tabla 5)

Tabla 5

Resultados de la media y desviación estándar por parte de los docentes sobre las cualidades del liderazgo directivo (Datos recabados por el autor)

Cualidades del Líder	\bar{X}	σ
Honestidad	4.79	1.44
Trato Justo	5.05	1.43
Autocontrol	4.63	1.46
Autoconfianza	4.63	1.54
Saber escuchar	4.68	1.45

Actualmente, la percepción de los docentes con respecto a la honestidad del directivo se encuentra en un promedio del 4.79, con una desviación estándar del 1.44, lo cual significa que la mayoría de las opiniones de los maestros se encuentran entre un 3.35 a un 6, por lo que la percepción de los maestros es que lo consideran que frecuentemente el directivo es honesto con ellos.

Con respecto a la opinión actual que tienen los maestros con respecto al trato justo del director se encuentra en un promedio de 5.05 con una desviación

estándar de un 1.43, por lo que un 79% de los maestros encuestados lo consideran que ya sea casi siempre o siempre tiene un trato justo con ellos.

Además en la cualidad del autocontrol, es decir que el directivo reacciona asertivamente ante un conflicto, el promedio que los maestros tienen actualmente del director es de 4.63 con una desviación estándar de 1.46. En esta característica aproximadamente el 79% de los encuestados consideran que ya sea frecuentemente, casi siempre o siempre, el directivo ejerce un correcto auto control.

También, la opinión actual que tienen los maestros con respecto a la confianza del director se encuentra en un promedio de 4.63 con una desviación estándar de un 1.43, por lo que un 74% de los maestros encuestados lo consideran que ya sea frecuentemente, casi siempre o siempre tiene un trato justo con ellos. Esta percepción es similar al comentario realizado por un maestro en la ECOPS en el año 2011, el cual es un instrumento utilizado por la institución escolar para realizar la Encuesta de Opinión de Profesores: “Es un directivo totalmente confiable y abierto, se puede hablar con él todo el tiempo. Lo considero un líder eficiente.”

Con respecto a la opinión actual que tienen los maestros con respecto a si el directivo sabe escucharlos, se obtuvo un promedio de 4.68 con una desviación estándar de un 1.45, por lo que un 84% de los maestros encuestados lo consideran que ya sea frecuentemente, casi siempre o siempre los sabe escuchar.

En la figura 14 se muestra el promedio de la percepción actual que tienen los maestros con respecto a las cualidades más importantes que consideran los maestros que un líder debiera de tener.

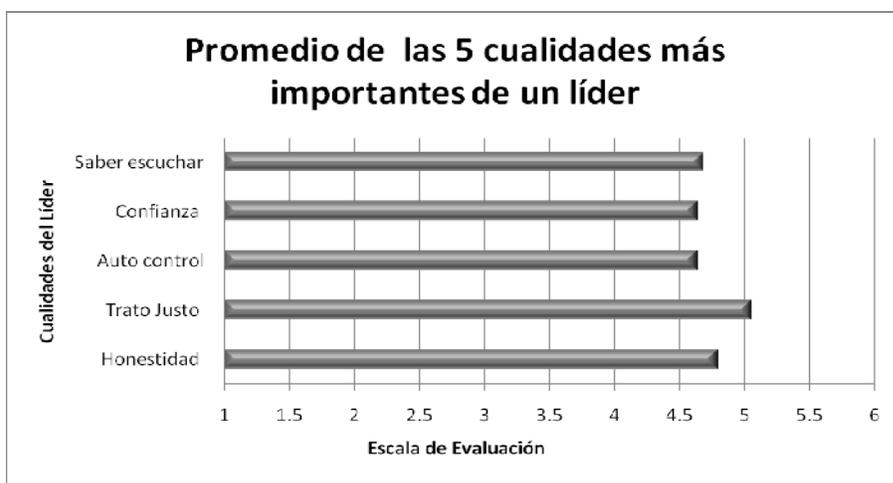


Figura 14. Promedio de las 5 cualidades más importantes de un líder. (Datos recabados por el autor).

Como se observa en la figura 14, el promedio actual por parte de los maestros con respecto a estas cinco características que los docentes consideran como las más importantes que un líder debe tener son muy similares, ya que la mayoría de ellas se encuentra por un promedio superior al 4 y cercanas al 5, por lo que se puede concluir que la percepción actual que se tiene por parte de los maestros hacia el liderazgo directivo es buena, ya que consideran que frecuentemente o casi siempre el directivo cumple con dichas cualidades.

Segunda pregunta de investigación

A continuación se analizará la pregunta sobre: ¿Cómo perciben los maestros y el directivo la actuación que tiene el líder educativo antes y después de modificar sus acciones?

Por tal razón se analizará la opinión de los maestros en el año en que inició labores el directivo y se comparará con la opinión que tienen actualmente en el 2011.

Encuesta a Maestros ELD-M

En este apartado se analizarán los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los maestros, esta encuesta se encuentra en el Apéndice A.

Comparativo 2006 vs 2011

En la tabla 6 se muestra el comparativo del promedio de la encuesta aplicada a los maestros en cada una de las preguntas y se compara la información en el año 2006 y 2011.

Tabla 6

Comparativo del promedio de la encuesta ELD-M a maestros con respecto a la percepción del líder en el año 2006 vs 2011 (Datos recabados por el autor)

Cualidad	\bar{X} (2006)	\bar{X} (2011)	Δ (2006 vs 2011)
Honesto	3.94	4.79	0.85
Visionario	4.00	4.79	0.79
Competente	4.28	4.95	0.67
Inspirador	3.72	4.42	0.70
Escucha	3.56	4.68	1.13
Retroalimenta	2.83	3.74	0.90
Trato Digno	4.67	5.05	0.39
Abierto	3.44	4.61	1.17
Motivador	3.67	4.37	0.70
Transparente	3.72	4.63	0.91
Confianza	3.33	4.63	1.30
Creativo	3.82	4.61	0.79
Seguro de si	4.00	4.78	0.78
Acepta el error	3.28	4.32	1.04
Atiende necesidades	3.61	4.37	0.76

Cualidad	\bar{X} (2006)	\bar{X} (2011)	Δ (2006 vs 2011)
Reconoce Logros	3.17	4.42	1.25
Integro	3.44	4.47	1.03
Asertivo	3.61	4.63	1.02
Dispuesto a Aprender	3.44	4.53	1.08
Trabaja en Equipo	3.33	4.52	1.19

Como se observa en la tabla 6 la cualidad de retroalimentar en forma oportuna a sus maestros tiene el promedio más bajo en la percepción por parte de los maestros que se tenía tanto en el año 2006 como 2011, lo cual significa que es un área de oportunidad del directivo. En contraparte, la cualidad del trato digno y respeto representa el promedio más alto en la percepción por parte de los maestros que se tenía tanto en el año 2006 como 2011, lo cual significa que es una de las fortalezas que tiene el directivo. Sin embargo a pesar de tener los promedios más altos en ambos años, la diferencia de incremento en el promedio con respecto a las otras preguntas es la que tuvo una menor variación o crecimiento positivo.

Por otro lado, la cualidad con respecto a la confianza que el directivo genera en su entorno al cumplir lo que dice es la que tuvo un mayor variación o crecimiento positivo con respecto a la percepción de los maestros en ambos años, lo cual significa que el directivo ha emprendido acciones para cambiar la percepción que se tenía anteriormente.

Como se observa en la figura 15, la percepción que se tenía en el año 2006 del directivo por parte de los maestros en la mayoría de las 20 preguntas era de un promedio superior a 3 (línea inferior en la gráfica), por el contrario la opinión de los

maestros con respecto a las mismas preguntas en el año del 2011 (línea superior en la gráfica) han aumentado a un promedio superior al 4, lo cual significa que el directivo ha emprendido diversas acciones que han cambiado la percepción que tenían de él en los diferentes aspectos que se evalúan en la encuesta para maestros.

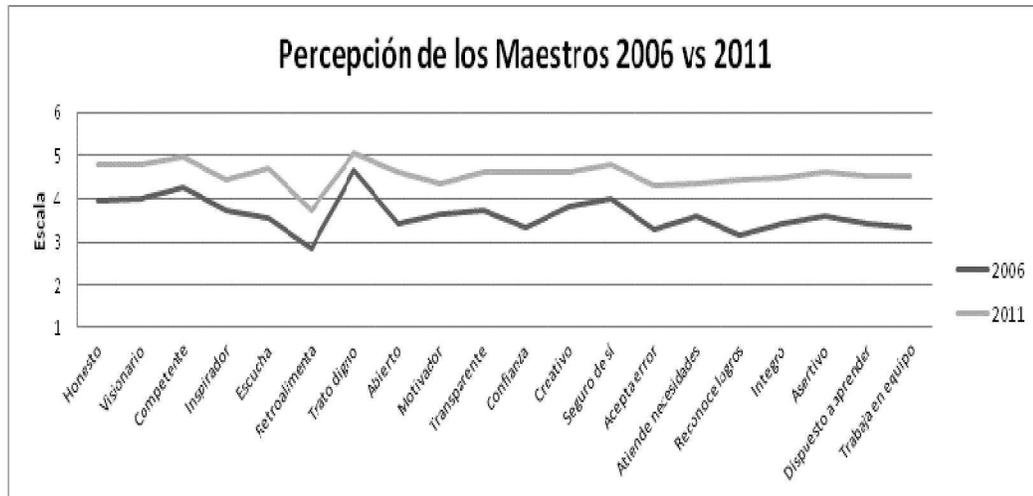


Figura 15. Percepción por parte de los maestros 2006 vs 2011. (Datos recabados por el autor)

Confiabilidad de la encuesta utilizada a los maestros ELD-M

Para obtener la confiabilidad de la encuesta se utilizó el alfa de cronbach el cual se obtiene de la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

α = Alfa de Cronbach

k = Número de ítems

Vi = Varianza de cada ítem

Vt = Varianza total

Para la obtención del alfa de cronbach en cada una de las dimensiones del liderazgo de la encuesta aplicada a los maestros se utilizó el software de estadística SPSS, en donde se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla7

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los maestros, de acuerdo a la percepción en el año 2006 (Datos recabados por el autor)

Dimensión	Preguntas	\bar{X}	σ	α
Humana	5,6,8,15,16,19,29	3.34	0.099	0.94
Simbólica	1,4,9,10,12,13,17	3.64	0.157	0.94
Política	2,3,7,11,14,18	3.72	0.138	0.92

Como se observa en la tabla 7, el índice de confiabilidad en cada una de las dimensiones muestra que es una encuesta confiable. Lo mismo sucede con los resultados de la encuesta sobre la percepción del líder por parte de los maestros en el año 2011, tal y como lo muestra la tabla 8.

Tabla 8

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los maestros, de acuerdo a la percepción en el año 2011(Datos recabados por el autor)

Dimensión	Preguntas	\bar{X}	σ	α
Humana	5,6,8,15,16,19,29	4.41	0.134	0.95
Simbólica	1,4,9,10,12,13,17	4.58	0.159	0.94
Política	2,3,7,11,14,18	4.73	0.085	0.95

En la encuesta aplicada a los maestros ELD-M se realizó una categorización utilizando el modelo de Bolman y Deal (1993), y se utilizaron las siguientes dimensiones: humana, simbólica y política, en donde la dimensión humana se refiere a la interacción del líder con sus maestros a partir del cuidado, apoyo y reconocimiento que confiere a sus subordinados, el grado de participación en las decisiones, la escucha activa y la apertura a nuevas ideas. En cambio la dimensión simbólica se refiere a las cualidades inspiracionales y carismáticas del líder, su pasión para comunicar la visión, generar lealtad, incrementar el entusiasmo y su creatividad para generar nuevas posibilidades, y por último la dimensión política se refiere a la habilidad y competencia del líder para movilizar a la gente, su persuasión, grado de influencia y efectividad para obtener el apoyo y la cooperación de sus subordinados, así como la facilidad para concretar negociaciones y su respuesta asertiva ante los conflictos organizacionales.

Comparativo 2006 vs 2011 en las dimensiones del Liderazgo

Tabla 9

Comparativo entre el promedio de percepciones en cada una de las dimensiones en el año 2006 y 2011 por parte de los maestros (Datos recabados por el autor)

Dimensión	\bar{X} (2006)	\bar{X} (2011)	Δ (2006 vs 2011)
Humana	3.34	4.41	1.07
Simbólica	3.64	4.58	0.94
Política	3.72	4.73	1.01

En la tabla 9, se muestra el comparativo de las medias obtenidas por los maestros en la encuesta ELD-M en las diferentes dimensiones evaluadas sobre las percepciones en el año 2006 y 2011.

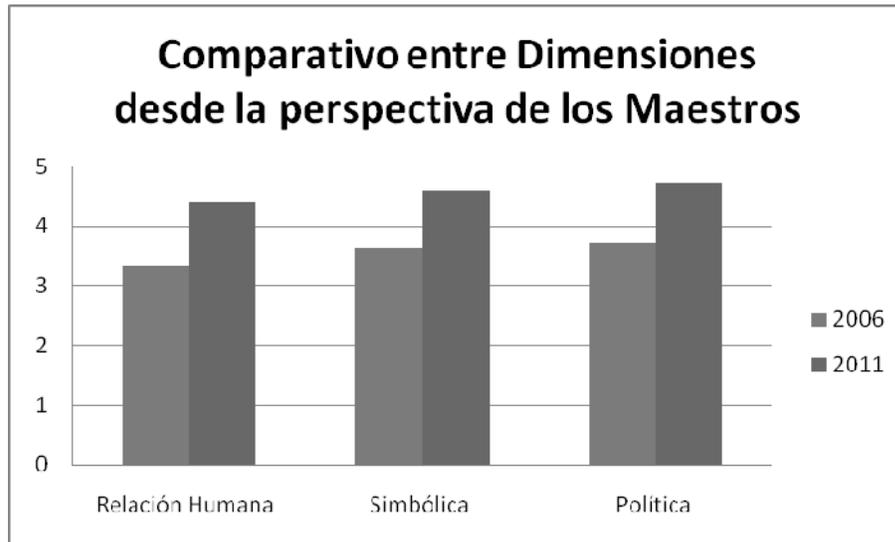


Figura 16. Comparativo entre dimensiones desde el punto de vista de los maestros. (Datos recabados por el autor)

Como se observa en la figura 16, la dimensión política obtuvo una media mayor con una puntuación de 4.73. Por tal razón, la percepción por parte de los maestros es que dimensión política es la fortaleza que tiene el director de la preparatoria. Esta dimensión se refiere a habilidad y competencia que posee el líder para movilizar a la gente, así como a la persuasión, grado de influencia y efectividad para obtener el apoyo y la cooperación por parte de sus subordinados, así como la facilidad de concretar negociaciones y de poseer una respuesta asertiva ante los conflictos.

Por otro lado, la dimensión en donde obtuvo una mayor mejora en ambas percepciones por parte de los maestros fue en la dimensión humana con un crecimiento positivo de 1.07, es decir con un punto mayor con la media obtenida en

el año 2006. En esta dimensión es la que los maestros consideran que el directivo ha emprendido mayores cambios para mejorar su percepción como líder. La relación humana se refiere a la interacción del líder con sus maestros a partir del cuidado, apoyo y reconocimiento que confiere a sus subordinados, el grado de participación en las decisiones, la escucha activa y la apertura a nuevas ideas. Es interesante destacar que a pesar de ser la dimensión con mayor crecimiento es la dimensión en la cual la media obtenida fue la menor del resto de las dimensiones del liderazgo analizadas.

Con respecto a la dimensión simbólica, fue la que tuvo un menor crecimiento en las medias de las percepciones por parte de los maestros, ya que tan solo obtuvo un crecimiento del 0.94 puntos con respecto a la percepción del año 2006. La media obtenida en el año 2011 fue de 4.58 la cual se encuentra en una media superior a la dimensión humana pero menor a la media obtenida en la dimensión política. La dimensión simbólica se refiere a las cualidades inspiracionales y carismáticas del líder, así como a su pasión por comunicar la visión, generar lealtad, incrementar el entusiasmo y la creatividad para generar nuevas posibilidades.

Percepción del directivo sobre su liderazgo

Encuesta al Director ELD-D

A continuación, se analiza cada una de estas preguntas pero ahora desde la perspectiva del directivo en ambos años, 2006 y 2011. La escala utilizada es la misma que se utilizó en la encuesta a maestros ELD-M, la cual va del 1 al 6 en donde 1 significa nunca y 6 significa siempre. Esta percepción se refiere a como se vio el directivo a sí mismo como líder en el año 2006 y como se ve actualmente en el año 2011, esta información se muestra en la tabla 10.

Comparativo 2006 vs 2011

Tabla 10

Comparativo de preguntas por parte del directivo en el año 2006 vs 2011 (Datos recabados por el autor)

Cualidad	Autoevaluación (2006)	Autoevaluación (2011)
Honesto	5	5
Visionario	5	5
Competente	6	6
Inspirador	3	5
Escucha	4	6
Retroalimenta	3	4
Trato Digno	5	5
Abierto	4	5
Motivador	5	5
Transparente	4	6
Confianza	4	5
Creativo	5	5
Seguro de si	6	6
Acepta el error	5	5
Atiende necesidades	4	5
Reconoce Logros	5	6
Integro	4	5
Asertivo	4	4
Dispuesto a Aprender	4	5
Trabaja en Equipo	4	6

En la tabla 10 se observa que en 9 de las 20 preguntas la percepción por parte del directivo con respecto a su liderazgo en el año 2006 y actualmente en el 2011 no ha cambiado, esta percepción de que no ha habido un cambio en su liderazgo son en las cualidades de honestidad, visionario, competencia, trato digno, motivación, creatividad, seguridad en sí mismo, aceptar los errores y reaccionar asertivamente.

Es interesante observar que la percepción del directivo es la misma en dichas preguntas desde que inició labores (2006) como directivo y actualmente (2011), lo cual parece ser que no ha habido cambios en la manera de actuar por parte del directivo en dichas áreas, ya que su perspectiva es que no ha habido un cambio en la manera en como se observa como líder, por el contrario la percepción de los maestros es que sí ha habido cambios en cada una de dichas áreas.

Además, en la figura 17 se muestra la percepción que el directivo tiene de sí mismo como líder en el año 2006 vs 2011 en donde se observa que las cualidades de ser inspirador con sus maestros, de escuchar a sus subordinados, de ser transparente al comentar las cosas tal y como son y de trabajar en equipo con el resto de sus maestros; son las cualidades que el directivo percibe que ha tenido un mayor cambio de percepción positivo de su liderazgo. En el resto de las preguntas también considera un cambio positivo, pero según su autoevaluación es menor dicho cambio. En cada una de estas preguntas mencionadas el directivo considera que ha habido un cambio de percepción debido a las actitudes, y acciones que ha realizado como líder.

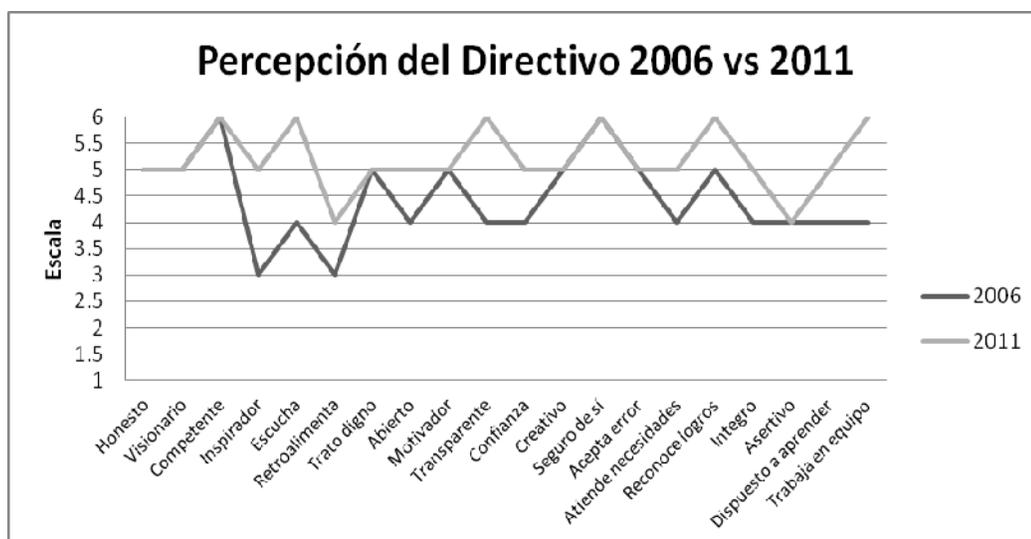


Figura 17. Percepción por parte del directivo con respecto a su liderazgo en el año 2006 vs 2011. (Datos recabados por el autor).

Comparativo 2006 vs 2011 en las dimensiones del liderazgo

En la tabla 11 se muestra el comparativo de las medias en las dimensiones analizadas de liderazgo desde la perspectiva del director en el año 2006 y 2011.

Tabla 11

Comparativo de medias en las dimensiones de liderazgo desde la perspectiva del director en el año 2006 y 2011 (Datos recabados por el autor)

Dimensión	\bar{X} (2006)	\bar{X} (2011)	Δ (2006 vs 2011)
Humana	4.00	5.29	1.29
Simbólica	4.57	5.29	0.72
Política	4.83	5.00	0.17

En la figura 18, se observa que la dimensión humana es la que obtuvo un mayor crecimiento en las percepciones por parte del directivo ya que tuvo un crecimiento positivo de 1.29 puntos con respecto a la percepción en esta dimensión

en el año 2006. Es interesante que la media obtenida en la percepción del año 2011 en la dimensión simbólica por parte de directivo, es la misma que se obtuvo en la dimensión de la relación humana con un promedio de 5.29, pero el crecimiento en la dimensión simbólica fue menor ya que solo tuvo un aumento del 0.72 puntos a diferencia de la relación humana que tuvo un crecimiento positivo de 1.29 puntos con respecto a la percepción del año 2006.

Por otra parte, en la dimensión política es en la percepción por parte del directivo que obtuvo un menor crecimiento, ya que tan solo fue del 0.17 con respecto a la media de dicha dimensión en el año 2006, por lo que el directivo considera que no ha habido un gran cambio en esta dimensión.

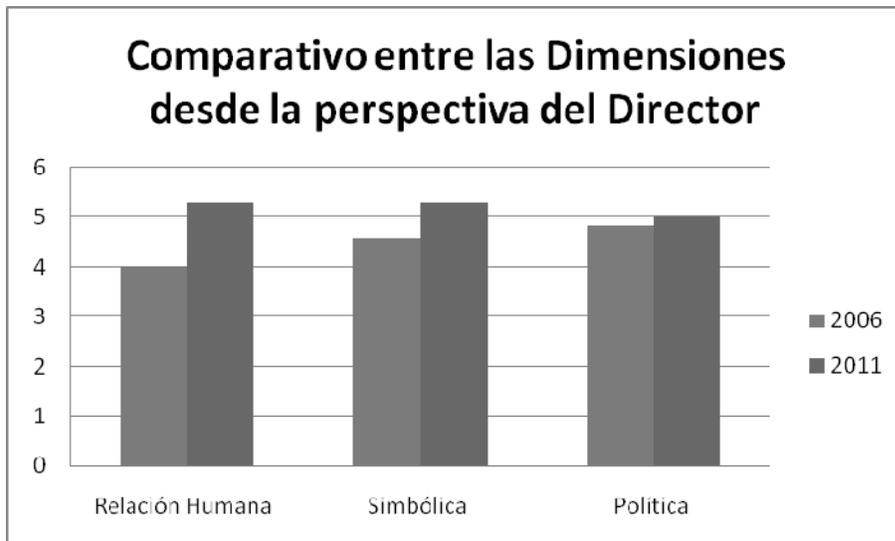


Figura 18. Comparativo entre dimensiones desde la perspectiva del director. (Datos recabados por el autor).

Comparativo de ambas percepciones

En esta sección se analizarán las percepciones por parte del directivo y maestros, en el año 2006 y 2011, así como el comparativo entre ambos años.

Comparativo entre ambas percepciones en el año 2006

En la tabla 12 se muestra el comparativo, por parte de directivo y docentes en el año 2006, con la información recolectada en las encuestas aplicadas tanto al director de preparatoria como a los maestros para conocer la percepción con respecto al liderazgo directivo

Tabla 12

Comparativo entre las percepciones por parte de maestros y directivo en el año 2006. (Datos recabados por el autor)

Cualidad	\bar{X} (2006) Directivo	\bar{X} (2006) Docentes	Δ (Directivo vs Docentes)
Honesto	5.00	3.94	1.06
Visionario	5.00	4.00	1.00
Competente	6.00	4.28	1.72
Inspirador	3.00	3.72	-0.72
Escucha	4.00	3.56	0.44
Retroalimenta	3.00	2.83	0.17
Trato Digno	5.00	4.67	0.33
Abierto	4.00	3.44	0.56
Motivador	5.00	3.67	1.33
Transparente	4.00	3.72	0.28
Confianza	4.00	3.33	0.67
Creativo	5.00	3.82	1.18
Seguro de si	6.00	4.00	2.00

Cualidad	\bar{X} (2006) Directivo	\bar{X} (2006) Docentes	Δ (Directivo vs Docentes)
Acepta el error	5.00	3.28	1.72
Atiende necesidades	4.00	3.61	0.39
Reconoce Logros	5.00	3.17	1.83
Integro	4.00	3.44	0.56
Asertivo	4.00	3.61	0.39
Dispuesto a Aprender	4.00	3.44	0.56
Trabaja en Equipo	4.00	3.33	0.67

Como se observa en la tabla 12, en la mayoría de las preguntas, la percepción del director es mayor. Es decir, se percibe de una mejor manera de lo que sus maestros lo perciben, a excepción de la cualidad de inspirar con entusiasmo y compromiso a su docentes. En esta pregunta la percepción del directivo es menor a lo que la percepción que tenían sus maestros, ya que la diferencia fue de un -0.72. En donde existe una mayor diferencia es en la cualidad de ser seguro de sí mismo por lo que existe una discrepancia de percepciones entre maestros y directivo. En cambio, en donde existe una menor diferencia de percepciones, ya que ambas percepciones tanto de maestros como del director son similares, es en la cualidad referente a si el directivo aconseja y retroalimenta oportunamente a sus maestros, la cual fue la pregunta que fue evaluada con un puntaje menor por parte de ambos por lo que el directivo efectivamente reconoce que es un área de oportunidad en su liderazgo.

Los resultados de las percepciones en el año 2006 de las preguntas aplicadas tanto a los maestros como al director en la encuesta se muestran en la figura 19.

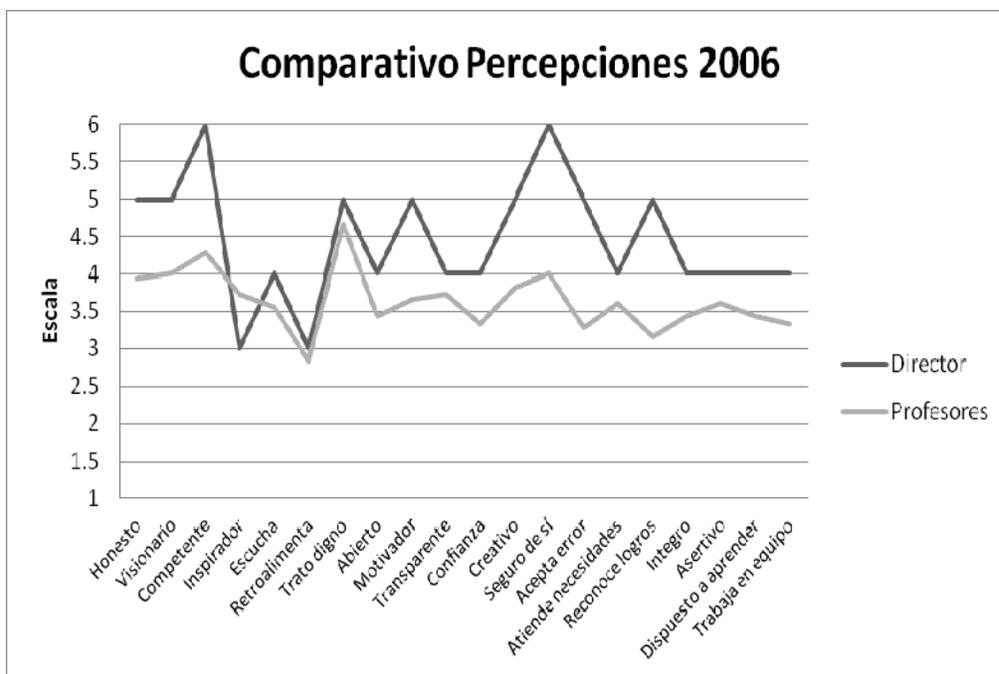


Figura 19. Comparativo de percepciones (Maestro vs Directivo en el año 2006). (Datos recabados por el autor).

Comparativo entre ambas percepciones en las dimensiones del liderazgo en el año 2006

A continuación, se analizarán las percepciones por parte de maestros y del director con respecto a las dimensiones liderazgo en el año 2006. Esta información se muestra en la tabla 13.

Tabla 13

Comparativo entre maestros y directivo en las dimensiones del liderazgo en el año 2006. (Datos recabados por el autor)

Dimensión	\bar{X} (2006) Docentes	\bar{X} (2006) Directivo	Δ (Directivo Vs Docente)
Humana	3.34	4.00	0.66
Simbólica	3.64	4.57	0.93
Política	3.72	4.83	1.11

Como se observa en la tabla 13, la percepción del director en el año 2006 comparada con la percepción de los maestros en las tres dimensiones es mayor, y en la dimensión política es donde existe una mayor discrepancia de percepciones ya que la diferencia de las medias entre ambas percepciones fue de 1.11. Es interesante que esta dimensión fue la que obtuvo un promedio mayor que el resto de las otras dos dimensiones (humana y simbólica) por parte de los maestros, pero a pesar de ser la mejor evaluada por los docentes, fue la percepción con mayor discrepancia ya que por el contrario la percepción por parte del directivo en esta dimensión fue la que evaluó con un puntaje mayor que el resto de las otras dos dimensiones.

Como se observa en la figura 20, es en la dimensión humana la que fue evaluada con un puntaje más bajo por parte de los maestros, pero es interesante que el directivo también se evaluó con un puntaje menor que el resto de las otras dos dimensiones, por lo que en esta dimensión es la que hubo un menor discrepancia entre ambas percepciones, lo cual significa que el directivo reconocía que esta dimensión era una de sus áreas de oportunidad.

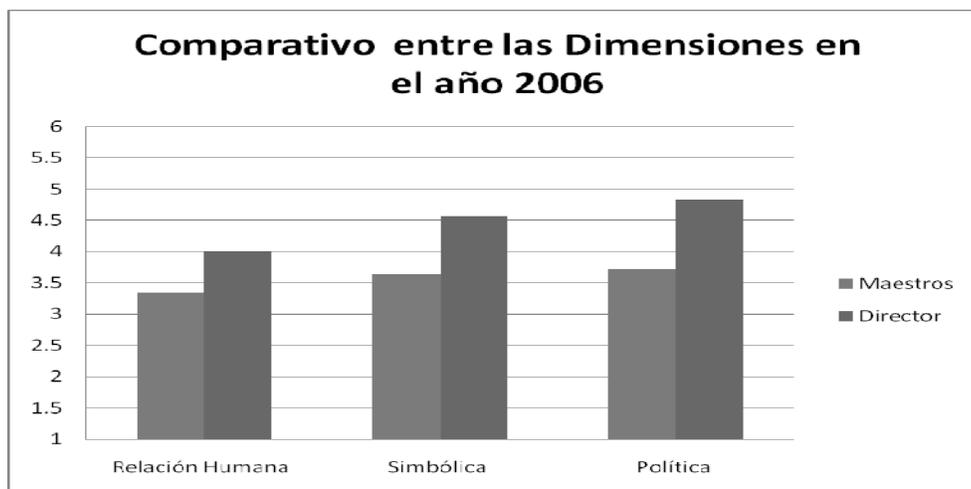


Figura 20. Comparativo entre dimensiones desde la perspectiva de maestros y del director en el año 2006. (Datos recabados por el autor).

Comparativo entre ambas percepciones en el año 2011

En la tabla 12 se muestra el comparativo, por parte de directivo y docentes en el año 2011, con la información recolectada en las encuestas aplicadas tanto al director de preparatoria como a los maestros para conocer la percepción con respecto al liderazgo directivo

Tabla 14
Comparativo entre las percepciones por parte de maestros y directivo en el año 2011. (Datos recabados por el autor)

Cualidad	\bar{X} Directivo	\bar{X} Docentes	Δ (Directivo vs. Docentes)
Honesto	5.00	4.79	0.21
Visionario	5.00	4.79	0.21
Competente	6.00	4.95	1.05
Inspirador	5.00	4.42	0.58
Escucha	6.00	4.68	1.32
Retroalimenta	4.00	3.74	0.26
Abierto	5.00	4.61	0.39
Motivador	5.00	4.37	0.63
Transparente	6.00	4.63	1.37
Confianza	5.00	4.63	0.37
Creativo	5.00	4.61	0.39
Seguro de si	6.00	4.78	1.22
Acepta el error	5.00	4.32	0.68
Atiende necesidades	5.00	4.37	0.63
Reconoce Logros	6.00	4.42	1.58
Integro	5.00	4.47	0.53
Asertivo	4.00	4.63	-0.63
Dispuesto a Aprender	5.00	4.53	0.47
Trabaja en Equipo	6.00	4.53	1.47

En la tabla 14 se observa que la cualidad de trato digno y respeto a los maestros es la que tiene una menor diferencia entre la percepción del director y la de los maestros y además tiene la media más alta evaluada por los maestros, por lo que se le puede considerar como una de las fortalezas del director. Es interesante que la percepción de los maestros en este rubro es ligeramente mejor a la percepción que tiene el directivo, ya que la media que los maestros tienen en el trato que su director brinda hacia ellos fue de un 5.05, a diferencia de la percepción del directivo hacia el trato a sus maestros que fue de 5.

Además, otra de las percepciones que tiene menor diferencia y una media de las más altas evaluadas por los maestros son las cualidades referentes a la honestidad e integridad por parte del directivo; así como la cualidad que se refiere a ser visionario al planear las actividades con anticipación; por lo que se pueden considerar como áreas de fortalezas por parte del director.

Cabe mencionar que la cualidad más importante para los maestros que debe tener un líder es la honestidad y es interesante que ambas percepciones se encuentren alineadas, ya que la media por parte de los maestros fue de 4.79 y la del director de 5, con una diferencia de solo 0.21. Además, esta cualidad se encuentra desarrollada por el líder de acuerdo a los resultados encontrados en las percepciones de los maestros, ya que el 84% de los maestros entrevistados consideran que ya sea frecuentemente, casi siempre o siempre el director es honesto e íntegro con ellos, por lo que al comparar esta información se observa la coherencia y se logra realizar una triangulación de distintas fuentes.

Con respecto a las áreas de oportunidad que tiene el directivo, radican principalmente en el área de aconsejar y retroalimentar en forma oportuna a sus maestros, ya que fue la pregunta con una media más baja evaluada por parte de sus

maestros, pero a la vez la diferencia con respecto a la percepción del directivo fue de 0.26, por lo que el director también la reconoce como un área de oportunidad. Otra área de oportunidad es el reconocer los logros de sus subordinados y además hacérselos saber, ya que en este rubro es en donde existe una mayor discrepancia de percepciones por parte de maestros y directivo con una diferencia de 1.58 puntos. Una tercera área de oportunidad se encuentra en el trabajar en equipo con el resto de sus maestros, ya que la percepción de sus maestros es diferente a la del director ya que se autoevaluó con la nota más alta, y la media de los maestros fue de solo el 4.53 por tal razón es uno de los rubros con mayor discrepancia de percepciones.

En la tabla 14 se observa que en la mayoría de las cualidades (18 de las 20 cualidades en el liderazgo) la percepción del directivo es mayor que la de sus maestros, es decir se percibe de una mejor manera de lo que sus maestros lo perciben, a excepción de las preguntas que se refieren a la cualidad con respecto a si el directivo trata con dignidad y respeto a sus maestros, y la pregunta referente a la cualidad del directivo de reacciona asertivamente ante un conflicto, ya que en estas preguntas la percepción del directivo es menor a lo que la percepción que tenían sus maestros. Estos resultados los cuales se observan en la figura 21 concuerdan con investigaciones realizadas anteriormente, ya que los estudios muestran que las percepciones por parte del líder con respecto a su liderazgo son significativamente mejores a las percepciones que tienen los maestros con respecto a sus directivos, por tal razón existe una discrepancia en ambas percepciones. (Rosser et al., 2003; Hipp, 1995; Bredeson, 1992; Roesner y Sloan, 1987).

En la figura 21 se observa la diferencia de percepciones por parte de maestros y directivo en el año 2011 con respecto al liderazgo del directivo.

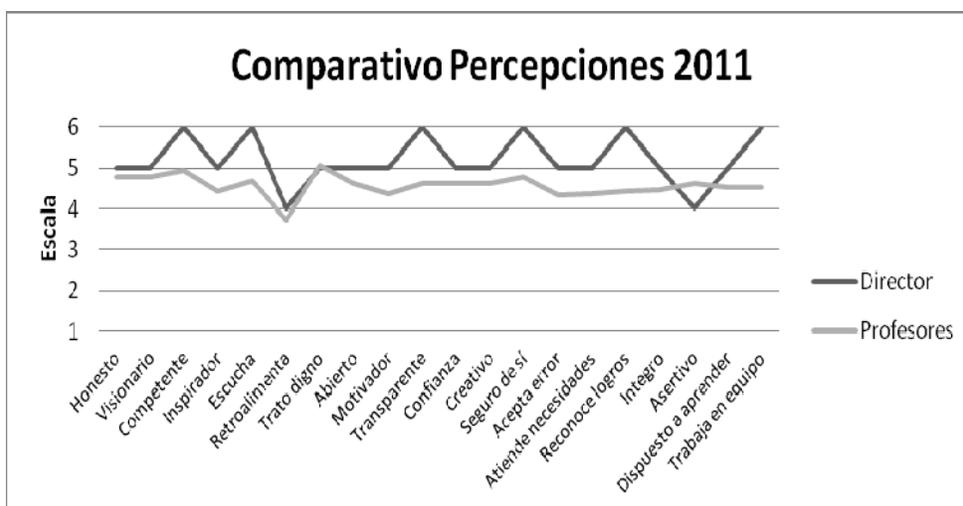


Figura 21. Comparativo de percepciones 2011 entre maestros y directivo. (Datos recabados por el autor).

Comparativo entre ambas percepciones en las dimensiones del liderazgo en el año 2011

A continuación, se analizarán las percepciones por parte de maestros y del director con respecto a las dimensiones liderazgo en el año 2011. Esta información se muestra en la tabla 15.

Tabla 15

Comparativo entre maestros y directivo en las dimensiones del liderazgo en año 2011. (Datos recabados por el autor)

Dimensión	\bar{X} (2011) Docentes	\bar{X} (2011) Directivo	Δ (Dir y Docentes)
Humana	4.41	5.29	0.88
Simbólica	4.58	5.29	0.71
Política	4.73	5.00	0.27

En la figura 22 se observa que en el año 2011 la dimensión política es la que obtuvo una menor diferencia de percepciones por parte de maestros y directivo,

a diferencia del año 2006 en la cual esta dimensión fue la que mostraba mayor discrepancia en la diferencia de percepciones por parte de ambos.

También, en la dimensión simbólica se mostró una menor diferencia en las diferencias de percepciones en el año 2011 comparada en el año 2006 y se observó que el promedio de percepciones en esta dimensión aumentó en un 1.01, lo cual se observa en la tabla 15 en la cual la media de la percepción de los maestros en esta dimensión fue de 4.58.

Como se observa en la tabla 15, a pesar de que hubo una mejora en la percepción por parte de los maestros en la relación humana en el año 2011, la diferencia entre las medias de las percepciones aumentó ya que de un 0.66 que se tenía en el año 2006, se obtuvo una diferencia de 0.88 en el año 2011, por lo que en este año esta dimensión es la que obtuvo una mayor diferencia de percepciones comparada con las otras dos. Sin embargo, las medias por parte de maestros y directivos aumentaron por encima de un punto.

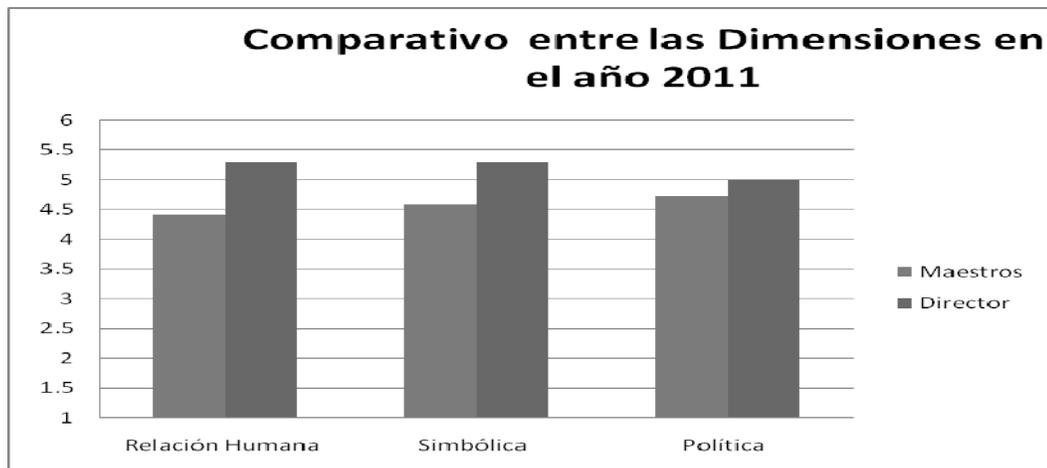


Figura 22. Comparativo entre dimensiones desde la perspectiva de maestros y del director en el año 2011. (Datos recabados por el autor).

Análisis de Documentos

Correos Electrónicos

Con respecto al análisis de documentos, se observa en diferentes correos escritos en el año 2006 en el cual la manera de escribir es directa y enfatizada a la tarea a realizar o cumplir. Actualmente, se observa que la comunicación escrita por parte del directivo tiene una mayor sensibilidad al informar y hacer partícipes a los involucrados para llegar a las metas. También, se observa una influencia positiva y de disposición por parte del directivo para apoyar y conocer las necesidades que se tienen por parte de sus maestros, para tratar de suplirlas y de hacerlos partícipes de las metas y objetivos que se tienen establecidos

Comparativo ECOPS 2006 vs 2011

A continuación, se muestran los resultados numéricos obtenidos de la encuesta institucional que aplica el sistema educativo para conocer la opinión de los docentes sobre el liderazgo del director. Este instrumento utiliza la escala de Likert de siete posibilidades, con un rango del 1 al 7 en donde 1 corresponde a totalmente de acuerdo y 7 a totalmente en desacuerdo. Para la institución educativa un puntaje igual o superior a 3 se considera un mal resultado para los directivos, por lo que se obtuvo el porcentaje de maestros con una percepción igual o superior a 3 para conocer las diferencias en cada uno de los rubros en el año 2006 y 2011.

En la tabla 16 se muestra la opinión de los maestros en el año que inicio labores el actual directivo y actualmente en año 2011.

Tabla 16

Comparativo en la ECOP realizada por los maestros hacia el directivo de la escuela. (Datos obtenidos de la ECOP)

Criterio Evaluado	2006		2011	
	% ≥ 3	\bar{X}	% ≥ 3	\bar{X}
Tiene presencia en el Campus	32	2.1	4	1.2
Es accesible	26	2.2	9	1.3
Tiene capacidad para comunicarse	25	2.3	7	1.4
Su estilo de toma de decisiones es participativo	36	2.6	11	1.5
Responde efectivamente a los conflictos	32	2.4	10	1.4
Es justo en su trato	37	2.5	16	1.6
Es inspirador y motivador	35	2.8	12	1.4
Cuida su trato personal	28	2.3	9	1.4
Su imagen externa es	24	2.1	6	1.2
Es paradigma de los valores y actitudes	29	2.4	11	1.5
En general creo que es un directivo	33	2.6	11	1.4

En la tabla 16 se observa que en el año 2006 un 32% de los maestros consideraban que el director no tenía presencia en el Campus ya que no se le veía o se reunía con sus maestros; la media que se obtuvo fue de 2.1. Dicha percepción ha cambiado en el año 2011, ya que solo un 4% de los maestros consideran que no tiene presencia en el Campus y la media obtenida fue de 1.2. Además, en el año 2006 el 36% de los maestros consideraban que el director no era incluyente ya que su estilo de liderazgo no era participativo ya que no pedía opinión formal o informal a los maestros. Esta percepción es diferente en el año 2011, ya que solo el 11% lo percibe de esta manera. Incluso en el año 2006 el 32% de los maestros consideraba que el directivo no respondía efectivamente a los conflictos; la media que obtuvo fue de 2.4. Esta percepción ha cambiado en el año 2011 ya que solo el 10% de los maestros lo consideran de esta manera y la media obtenida fue de 1.4.

Además, es interesante observar que el 37% de los maestros encuestados en el año 2006 tenía la percepción de que el directivo no era justo en su trato ya que

actuaba con favoritismo o en forma desigual con personas de diferentes niveles jerárquicos; la media obtenida fue de 2.5. Esta percepción ha cambiado en el año 2011 ya que la media fue de 1.6 y solo el 16% lo perciben de esta manera. En el año 2006, el 35% de los maestros percibía que el director no era inspirador o motivador ya que sus ideas no movían a las personas o no creaba un buen ambiente de trabajo; la media que se obtuvo fue del 2.8. Por el contrario, en el año 2011 la media en este rubro fue del 1.4 y solo el 12% lo consideran de esta manera. Además, en el año 2006 el 33% de los maestros lo consideraban en forma general como un mal directivo, con una media de 2.6. Esta percepción ha cambiado en el año 2011 ya que la media obtenida fue de 1.4 y solo un 11% de los maestros lo perciben de esta forma. En la figura 23, se observa la diferencia en el porcentaje de percepciones de maestros con una evaluación igual o superior a 3 en cada uno de los rubros evaluados en la ECOP.

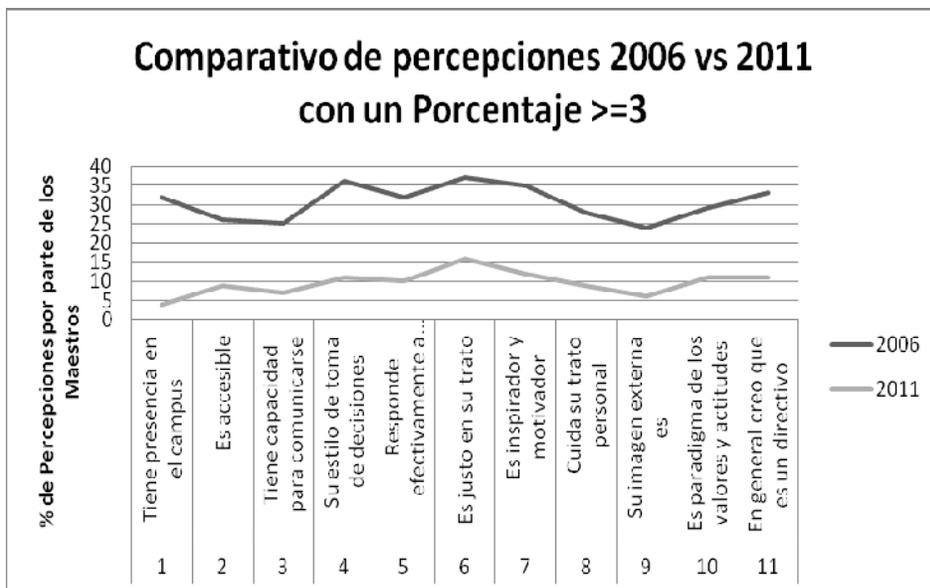


Figura 23. Porcentaje de *Opinión* ≥ 3 por parte de los maestros 2006 vs 2011 en la ECOP con respecto al director. (Datos obtenidos de la ECOP)

Como se observa en la figura 23, ha habido una gran mejoría en la percepción por parte de los maestros en la percepción de la ECOP hacia el directivo de preparatoria, y esto se ha debido, probablemente, a que el directivo ha emprendido cambios en su liderazgo para llevar a cabo sus funciones como director de la institución.

ECOPS - 2006

A continuación se muestran algunos comentarios de la ECOPS (Encuesta de Opinión Realizada a Profesores en el año 2006). Este instrumento se aplica en la institución para conocer las opiniones por parte de los maestros hacia su directivo, por lo que los maestros pueden escribir sus comentarios de forma anónima al directivo. En esta parte se incluirán algunos comentarios que los maestros han escrito al directivo para expresar la opinión que tienen de él como líder.

“El director entro a la preparatoria sin el más mínimo conocimiento de la misma ni sus reglamentos. Llevo años en el sistema y no había visto un director así, lejos de ser inspirador, es desconcertante, desmotiva y aleja a su gente de él. A los profesores nos reúne seguido como si los directores no pudieran transmitir el mensaje. Creo que debe de valorar lo que tiene en vez de ver todos los errores”.

Con este comentario se percibe que la percepción por parte del maestro con respecto a que el directivo lo inspire es similar a los resultados encontrados en el encuesta ELD-M que se aplicó a los maestros, en la cual se obtuvo una percepción con respecto a inspirar a sus subordinados con su entusiasmo y compromiso hacia el logro de los objetivos, misión y visión de la institución , en el cual se obtuvo una media de 3.72, lo cual significa una percepción baja en este rubro, e incluso la percepción que los maestros tenían cuando inicio labores el director con respecto a motivar y alentar a sus subordinados obtuvo una media de 3.67. Otro comentario

realizado en las ECOPS en el año 2006 relacionado con esto es: “Los cambios pueden ser buenos, tenía esa esperanza, pero no siento motivación, sino presión por cumplir con indicadores, aquí ya no hay personas, sino números”.

Otro comentario de otro maestro fue: “Sea una persona directa, honesta, predique con el ejemplo, hable de frente con los maestros, es importante respetar los proyectos de los departamentos y el personal que labora en el mismo, no es desgarrarse las vestiduras, es ser justos y honestos. Sea equitativo con todo el personal, no tenga preferencia con las personas que ya conoce y hay un lazo más fuerte.” Al analizar la entrevista ELD-M aplicada a los docentes se obtuvo una media de 3.33 con respecto a si el director de preparatoria se caracteriza por el trabajo en equipo con el resto de sus maestros, por lo que la percepción es que solamente algunos maestros eran los que formaban parte del equipo. Esto concuerda con la información encontrada en la ECOP aplicada en el año 2006 a los maestros en donde el 37% de los maestros consideraban que el estilo de toma de decisiones por parte del directivo no era participativo o incluyente. Otro comentario de otro maestro en la ECOP del 2006 que triangula lo anterior es: “Pese a que el director mantiene comunicación con todos y es amable con la gente, siento que a veces toma decisiones sin consultar con los profesores, esto representa un excesivo control, el cual genera un ambiente un poco tenso y un tanto negativo”. Otro comentario de un maestro de la ECOP que afirma esta percepción fue: “Puedes observar al resto de tus colaboradores hay muy buenos, no solo tu equipo”.

Otro comentario en la ECOP del 2006 fue: “Me parece que eres una excelente persona, pero como jefe eres arbitrario, humillas a las personas, no escuchas.” Este comentario concuerda con la percepción en la encuesta aplicada a maestros en donde se encontró que la media fue de 3.56 lo cual refleja una falta

de apertura por parte del directivo para escuchar a sus maestros. Otro comentario en la ECOP del año 2006 que refuerza esta percepción fue de un maestro que dijo: “Es una persona que considero muy voluble, no sabe escuchar, quizá sea por su falta de atención por exceso de cosas que tiene que hacer pero se olvida de lo que uno le dice.”

Otro comentario de la ECOP fue: “Me gustaría que nos dijera que hacemos bien o que hacemos mal para corregirlo”. Por lo que se observa que hace falta una retroalimentación por parte del directivo, lo cual concuerda con los resultados de la encuesta ELD-M aplicada a los maestros en donde se encontró que en este rubro de retroalimentación oportuna por parte del director, la percepción de los maestros fue la más baja con una media de 2.83, e incluso el director se autoevaluó con un 3, lo cual indica que reconoce que en ese año era un área de oportunidad en su liderazgo. Otro comentario de un maestro en la ECOP fue: “Falta dar retroalimentación del semestre pasado y a inicios de este”.

ECOPS - 2011

A continuación, se realizará una triangulación con la percepción que se tiene actualmente por parte de los maestros en el año 2011. Se muestran algunos comentarios de la ECOPS (Encuesta de Opinión Realizada a Profesores en el año 2011), la cual tiene una escala del 1 al 7 en donde 1 representa totalmente de acuerdo y 7 significa totalmente en desacuerdo. A diferencia de la encuesta que se aplicó a los maestros ELD-M la escala va del 1 al 6 en donde 1 representa nunca y 6 representa siempre, por lo que un puntaje cercano al 6 representa un buen liderazgo por parte del directivo y un puntaje cercano a 1 significa un mal liderazgo, por el contrario en la ECOP un valor cercano al 1 significa que están de acuerdo y consideran al directivo como un buen líder en las diferentes aspectos que

se evalúan, y un valor igual o superior a 3 significa que la cualidad que se evalúa del líder no se encuentra desarrollada, por lo que se le puede considerar como un área de oportunidad.

El comentario de un maestro fue: “Considero que es un excelente directivo, inspirador y motivador a crecer profesional y personalmente”. Este comentario concuerda con los resultados obtenidos en la encuesta ELD-M aplicada a los maestros ya que la percepción con respecto a inspirar a sus subordinados con entusiasmo y compromiso hacia el logro de los objetivos, misión y visión de la institución fue de una media de 4.42 lo cual significa que la percepción de los docentes es que frecuentemente el directivo los inspira con su entusiasmo y compromiso. Esta percepción se refuerza con el comentario de una maestra que realizó en la ECOP al decir: “Estoy muy contenta trabajando en esta institución, creo que eres una persona que inspiras y motivas a los demás a dar lo mejor de cada uno. Felicidades por tu excelente trabajo como director”. Además, la percepción que los maestros tienen actualmente en el año 2011 del director con respecto a motivar y alentar a sus subordinados obtuvo una media de 4.37. Esta información concuerda con los siguientes comentarios realizados en la ECOP por diferentes maestros: “Es inspirador y motivador trabajar con él, es un buen líder.” Otro maestro comentó: “Es una persona muy amable, muy respetuosa, que nos motiva a trabajar cada vez mejor.”. Otro comentario que fortalece esta percepción por parte de los maestros es: “Excelente líder, nos motiva mucho con su ejemplo, y la energía que invierte en mejorar el trabajo y por ende la imagen de la institución”. Estos comentarios concuerdan con los resultados de la ECOP del año 2011 referente a si el directivo es inspirador y motivador hacia sus maestros en donde se encontró que el 88% de los maestros consideran que el directivo es inspirador y

motivador a diferencia de los resultados de la ECOP 2006 en donde solamente el 65% opinaba de esta manera, por lo que se observa una mejoría en la percepción que tenían los maestros con respecto a este rubro.

Otro de los comentarios en la ECOP en el año 2011 por parte de los maestros fue: “Bien creo que ha mejorado mucho en su trato personal, y que ahora baja un poco mas de información al resto del equipo de trabajo”, este comentario está relacionado en la manera de involucrar al resto de los maestros para hacerlos sentir parte del equipo, por lo que concuerda con los resultados obtenidos en la encuesta ELD-M realizada a los maestros en donde se encontró que la media obtenida fue de 4.53, lo que significa que la percepción de los maestros es que frecuentemente el directivo se caracteriza por el trabajo en equipo con el resto de los maestros al incluirlos y tomarlos en cuenta, lo cual se reafirma con el siguiente comentario realizado por un maestro en la ECOP: “El director esta en el lugar indicado en el tiempo indicado, me da tanto gusto ver que trabaja siempre esas áreas de oportunidad y logra transformarlas en éxito para todos. Estoy sumamente motivada porque se ha vuelto un director incluyente, que nos reconoce y nos motiva. Somos una preparatoria que está caminando mejor cada vez. Felicidades y gracias por tu dirección”. Otro comentario que refuerza el trabajo en equipo por parte del directivo es: “Es un buen director, sabe trabajar en equipo, y se preocupa por el bienestar personal de los profesores”.

Otros comentarios por parte de los maestros en la ECOP fueron: “Ecuánime, justo, sabe escuchar”, otro comentario fue: “El director de preparatoria es muy amable y abierto a escuchar las inquietudes de los profesores y alumnos, y a resolver los conflictos, necesidades e inquietudes prontamente siempre que esté al alcance de su mano”. Estos comentarios concuerdan con los resultados obtenidos

en la encuesta ELD-M aplicada a los maestros en donde se encontró que la media fue de 4.68 lo cual significa que frecuentemente el directivo sabe escuchar a sus maestros. Este resultado se refuerza con los siguientes comentarios realizados por maestros en la ECOP: “No tengo nada más que agradecer la confianza que nos tiene para realizar nuestro trabajo, admiro mucho su dedicación y compromiso y sobre todo que siempre está dispuesto a escuchar. Muchas gracias y felicidades”. Otro comentario que refuerza la escucha activa por parte del directivo es: “En las oportunidades que he tratado con él siempre ha sido amable, atento, dispuesto a escuchar las opiniones de los demás, infunde entusiasmo a sus colaboradores”. Otro comentario de un maestro fue: “Me apoya en lo que necesito, es buen líder, escucha y comprende a los profesores”. Además, los comentarios realizados por el directivo en la entrevista refuerzan esta perspectiva, ya que el directivo considera que estas acciones le han apoyado para ser un mejor líder al afirmar que: “El estar cercano a la gente, el escuchar proactivamente, el dar la oportunidad a la persona que se exprese, que es distinto a que hagan lo que quieran, pero al menos lo escuchaste, pero no solamente ya lo escuchaste y ahí se va, si no mira, ahí está el resultado de, se pudo o no se pudo, y a lo mejor, es el momento para decirle, ni para que le movemos, no se va a poder, pero el estar interesado en su necesidad, al escuchar a los maestros ”.

Otro comentario realizado por un maestro en la ECOP fue: “Un director integral, siempre al pendiente de las necesidades de la comunidad de la preparatoria, tanto alumnos como profesores, tiene un trato amable y justo. Sus juntas son enriquecedoras y muy dinámicas”. Este comentario reafirma el interés del directivo por conocer las necesidades de sus maestros y de ejercer un trato amable y justo. Esta percepción se encuentra alineada con la información obtenida

en la encuesta ELD-M aplicada a maestros en donde se obtuvo una media 5.05 en el tema de trato hacia sus maestros, ya que fue la media más alta (mejor), por lo que se observa que la percepción de los maestros es que casi siempre los trata con dignidad y respeto. Este comentario realizado por un maestro en la ECOP reafirma esta percepción: “Me agrada mucho su trato y la atención que tiene con los docentes, me parece un buen líder”. Además, los resultados obtenidos en la ECOP del 2011 refuerzan estas percepciones ya que se obtuvo que el 84% de los maestros encuestados consideran que es un líder el cual es justo en su trato con sus subordinados y la media en este rubro fue de 1.6 lo cual significa que la percepción por parte de los maestros es que efectivamente es un líder justo en su trato con sus maestros. En el año 2006, según resultado de la ECOP, el 37% de los maestros consideraba que no era justo en su trato con sus maestros, por lo que se observa un cambio positivo ya que ha mejorado la percepción por parte de los docentes. Este comentario realizado por un maestro en la ECOP del 2011 reafirma esta percepción: “Ha mejorado mucho en su trato con los profesores, aún falta, pero va mejor, ya se trabaja más a gusto”. Otro comentario fue: “Es una persona agradable, responsable, que se preocupa por sus subordinados, que se ha ganado el respeto y la amistad de todos los académicos.”

Este comentario realizado por una maestra en la ECOP es muy interesante ya que reconoce el cambio que ha realizado el líder educativo; el comentario que realizó es: “Pocas son las personas que conozco que han puesto el empeño que él ha puesto en cambiar en sí mismo para que los demás se sientan mejor y mejorar el clima de trabajo. Me emociona confirmar que sí es posible el cambio de adentro hacia afuera, y quiero felicitarte, admiro tu tenacidad y capacidad de aceptación”.

La percepción de los maestros es que efectivamente ha habido un cambio positivo por parte del director de preparatoria en la manera de desempeñar su liderazgo y esto se ha confirmado al realizar una triangulación con las fuentes de las encuestas ELD-M realizadas a maestros, así como a los resultados obtenidos en las ECOP 2006 y 2011.

Técnica de Observación

El autor de esta investigación ha tenido la oportunidad de asistir a juntas desde que inició labores el actual director, por lo que se observaba que en dichas juntas se refería casi y exclusivamente a indicadores institucionales dejando fuera las cuestiones humanas. Incluso, una vez se presentó un conflicto con un maestro y se observó que su tono de voz y manera de contestar el comentario del maestro dio una percepción de regaño hacia el mismo, lo cual concuerda con un comentario de la ECOP por parte de otro maestro en el que le comenta: “Solo le pediría que fuera más respetuoso en el trato. No me gustó la forma en que le habló a algunos profesores en la junta general”.

El 5 de agosto del 2011 se llevó a cabo la primera junta del semestre en la cual fueron convocados todos los maestros de preparatoria y se observó que el directivo mostró un tono de voz calmado, incluso ofreció una disculpa por no conocer a todos los maestros, ya que algunos son nuevos y exhortó a los directores de preparatoria que cuando vayan a contratar a un nuevo maestro puedan presentárselo para conocerlo con anticipación. Esto dio una buena impresión a los nuevos maestros, ya que se observa que tiene interés por conocerles y apoyarlos desde un inicio. También, se observó que en la junta se limitó muy poco a hablar sobre los indicadores institucionales y enfatizó a que los maestros se enfocaran en cuatro aspectos: 1) Conocer el tema que imparten. 2) Saber enseñar los temas que

conocen. 3) Aplicar dichos conceptos a cuestiones prácticas para que los alumnos vean la importancia del tema que ven. 4) Ser justos con los alumnos. Por lo que se observa una manera clara de comunicar sus objetivos y de involucrar a los maestros para el logro de la visión de la institución en continuar siendo la mejor preparatoria del estado y llegar a ser la mejor preparatoria del país. Se observa también un trato cordial y amable a los maestros a través de comentar que se presentaran cada uno de los maestros que se están integrando y reconocer el esfuerzo y trabajo de los maestros que apoyaron en la captación de este semestre ya que se llegaron a las metas que se tenían establecidas.

El 26 de agosto del 2011 se llevó a cabo otra junta en la cual el directivo convocó a todos los maestros de preparatoria. En esta junta se observó la forma en la cual el directivo dio a conocer las metas alcanzadas en la preparatoria a través de un tono de voz animado y con una alegría de haber alcanzado las metas planteadas con anticipación. Además, solicitó el apoyo por parte de los maestros de una manera amable al involucrarlos en la visión de la retención en la cual cada uno de los maestros participa al preparar sus clases con excelencia, y apoyando a los alumnos a través de asesorías para disminuir la deserción principalmente de los alumnos de primer año. Además, habló con respecto a los indicadores y preguntó cuáles de ellos estaban interesados en que se vieran a detalle, por lo que se observó el dar oportunidad a los maestros a expresar lo que deseaban conocer. Además, se observó con una mentalidad de mejora continua en la cual busca ser mejor como líder y a la vez el buscar la excelencia en los alumnos para lograr cada vez mejores resultados tanto en el CENEVAL como en la Prueba Enlace. Al finalizar, dio la oportunidad de hablar sobre dudas e inquietudes por parte de los maestros en donde se mostró receptivo por escuchar y dar solución a los comentarios que se hicieron.

Tercera pregunta de investigación

La tercera pregunta de la investigación se refiere a: ¿Qué acciones consideran los maestros y el directivo que el líder escolar ha implementado para cambiar la percepción de los docentes con respecto a su liderazgo?

En esta sección se muestran los resultados de los siete maestros que fueron entrevistados. Para mantener el anonimato de cada uno de los maestros se utilizó el formato E1, E2, ... E7, para representar a la primer maestro entrevistado, el segundo maestro entrevistados y así sucesivamente. Las entrevistas se realizaron en la institución educativa, y la mayoría de ellas se realizaron en la oficina de cada uno de los maestros, con excepción tres de ellos, de los cuales uno se realizó en el laboratorio de computo y los otros dos en la oficina del autor de esta investigación, esto se debió a petición de los entrevistados, para que se sintieran más a gusto para realizarla la entrevista. Además se muestran los resultados de la entrevista semi-estructurada realizada al director de preparatoria.

Entrevistas a Maestros

A continuación se muestra la fecha de la entrevista y el tiempo que se llevó a cabo para realizar cada una de ellas. (Ver tabla 17)

Tabla 17

Fechas de entrevistas y tiempo de cada una de ellas

Entrevistado	Fecha	Duración de la Entrevista
E1	Julio 13 2011	41 minutos
E 2	Julio 14 2011	18 minutos
E3	Julio 15 2011	15 minutos
E4	Julio 15 2011	35 minutos
E5	Julio 16 2011	14 minutos

Entrevistado	Fecha	Duración de la Entrevista
E6	Julio 19 2011	16 minutos
E7	Julio 21 2011	21 minutos

En la tabla 18 se muestra las categorías que se generaron para conjuntar la información de cada una de las entrevistas que se realizaron con los maestros, la categorización se basó en la información que fue más recurrente por parte de los maestros para realizar comparaciones y tener una idea más clara de la percepción de los maestros con respecto al liderazgo directivo, así como a las acciones emprendidas por parte del directivo que han impactado de una manera positiva a sus subordinados para generar un cambio de percepción en el liderazgo del director.

Tabla 18

Categorización de los rubros de las entrevistas a maestros (Datos recabados por el autor)

Entrevistado	Prepa antes de 2006	Prepa en 2006	Director 2006	Director 2011	Cambios que modifican percepción	Fortalezas y Debilidades
E1	Nos conocíamos absolutamente todos. Tenías mayor información de la prepa, deptos, actividades. Contacto muy directo con director	Muchos cambios Movimientos de personas en puestos directivos Se marcan líneas a seguir muy estrictas	Muy lejano	Líneas muy marcadas de arriba hacia abajo, puedes proponer pero finalmente ya conoces la directriz. Falta comunicación. Pasen por mis jefes de área, filtros.	Convivencia Trabajo en equipo Más participativo Acercamiento Trato más natural Juntas no tan formales	Tiene formado su equipo fuerte Generar acercamientos Crear un clima de comunicación y confianza

Entrevistado	Prepa antes de 2006	Prepa en 2006	Director 2006	Director 2011	Cambios que modifican percepción	Fortalezas y Debilidades
E2	Para mí fue descubrir el Tec	Muchos cambios, en horarios y horas clase, la manera de pedir las cosas Había límites para sacar engargolados y copias. Preocupación por mi trabajo	Exigente No importa tanto tu desempeño sino quiere resultados Daba miedo	Un ejemplo a seguir: trabaja mucho, todo tiene bien organizado Conoce su prepa De mayor impacto a los profesores.	Accesibilidad, su puerta siempre está abierta, deja la computadora y te contesta. Te da confianza Ya no habla tan duro como antes, hace reír en las juntas, hace bromas, tiene humor.	Orden y organización Sus intenciones de tomar cursos para entender a la gente "coaching" Que recuerde y cumpla sus promesas, Tomar más en cuenta el aspecto humano. Que sea aún más accesible para escuchar.
E3	Conocías a todos No había procedimientos, tenías la oportunidad de crear los tuyos propios. Podías echar a andar tus ideas. Mayor apoyo, consejo y guianza directa del director	Mucha medición de resultados La mayor preocupación: cumplir 100% indicadores a toda costa	Trabajar en función de lograr objetivos Recuerdo que nos citó en su oficina para platicar y fue muy benéfico para abrir un canal de comunicación.	Ha logrado lo que se planteó Su administración es exitosa Hay un interés sincero por la mejora continua	Se ha mantenido una apertura Consolidar ese canal de comunicación Tener más convivencia Que pudiéramos participar en ciertas decisiones operativas que se pudieran. Ofrecer reconocimientos que les interese a través de capacitación, doctorados.	Conoce muy bien el sistema Goza de la confianza de sus directivos Su experiencia Asertivo para hacer comentarios Involucrarse más, que nos haga sentir que está interesado en nuestros proyectos.
E4	Ambiente de trabajo bastante agradable La gente platicaba de sus experiencias en una forma alegre	Mucha incertidumbre Inseguridad muy marcada Gente nueva no tan bien recibida Muchos despidos de gente pilar e importante	Frío, cada persona es un caso más. Muy dogmático, las soluciones van de acuerdo a reglamento: la norma dice esto y sobre la norma me sigo.	Su liderazgo académico no es muy fuerte, la docencia no es lo suyo, su virtud más bien es la parte administrativa. Un excelente	Se permitió un poquito de diálogo pero no se ha vuelto a repetir. Ya no se basa sólo en la norma sino que platica con la persona y decide. Tener una	Ser un excelente administrador, pero sería sublime si a eso le sumáramos que sepa escuchar, sería mi hit. Más

Entrevistado	Prepa antes de 2006	Prepa en 2006	Director 2006	Director 2011	Cambios que modifican percepción	Fortalezas y Debilidades
				administrador que ha tenido excelentes resultados numéricos.	lectura más amplia de los problemas sin tener que estar involucrado sino alguien cercano que le informe con objetividad y a partir de todo eso tomar una decisión.	apertura para conocer a la persona no como un número más. Sentar muy bien las bases de lo que debo hacer para ascender y no que llegue otro que en 3 días alcance lo que tú has perseguido por años. Persona organizada Sabe mandar. Se pueden mejorar los procesos Delegar y confiar más en su gente. Desarrollar confianza para acercarse a él, muchos no la tienen.
E5	No había roles bien definidos, todos hacíamos de todo.	Entre pocas personas quisieron tomar el control de todo un equipo de trabajo, hay que ser más incluyente.	Un buen líder que sabe trabajar por objetivos.	Ha crecido muchísimo sobre todo en el aspecto humano, se preocupa más por las personas, te escucha, te toma en cuenta aunque seas profesor de cátedra.	La escucha activa Lo noto mucho más tranquilo y eso nos tranquiliza a todos. Su oficina generalmente está abierta, puedes platicar con él o enviarle un correo y enseguida te lo contesta Estamos mucho mayor organizados estructuralmente con los directores de departamento y generación y sabemos nuestra función.	

Entrevistado	Prepa antes de 2006	Prepa en 2006	Director 2006	Director 2011	Cambios que modifican percepción	Fortalezas y Debilidades
E6	Un ambiente cordial	Incertidumbre en el trabajo	Preocupado por solucionar problemas de indicadores Muy metido en formar su equipo de trabajo Metido en su oficina preocupado por la situación. Distante	Ha mejorado la comunicación con nosotros, se ha esforzado pro hacer cambios, mantiene abierta su oficina.	Nos invitó a todos de manera personal cada media hora a platicar con él, hubo un interés por abrirse y compartir planes, metas, intereses, propuestas.	Se han cumplido indicadores Es un persona trabajadora Puede mejorar su comunicación personal.
E7	Las juntas semanales en mesa redonda La programación en papel qué tedio!	Muchas expectativas y mucho temor Se ajustaron muchas cosas, horarios, presupuestos. Esto es lo que quiero y espero, los indicadores se hicieron muy importantes Riendas fuertes y comenzar la línea a seguir Establecer muchos puntos administrativos muy puntuales. Cambios de personal.	Mucho orden	Ha mejorado mucho en el trato hacia nosotros de impersonal a más cordial, de número a persona. Como que el mantener a su gente valiosa sí le interesa.	Siento un antes y un después cuando tomó un curso de comunicación como que el trato fue más cordial y se logró entendimiento: cómo estás, más sensible con nosotros como seres humanos con familia. Disminuyó la cantidad de juntas, ya no eran amenazantes , sino de logros. El cambio de organigrama al inicio entorpeció la comunicación directa con él. Pero se presta para dialogar y acercarnos.	Es un buen administrador que delega el trabajo, sabe cuáles son los objetivos y hacia dónde va. Ser más cálido con su profesorado Explicar los porqués mejora la percepción de que es impuesto o dictadura a entender la ganancia de las partes e involucrarlas. Que las promociones surjan para gente de aquí y no de afuera para premiar el esfuerzo.

Como se observa en la tabla 18, los maestros consideran que las principales acciones que ha emprendido para generar un cambio de percepción son un mayor acercamiento por parte del directivo hacia los maestros, una mayor accesibilidad a través de la comunicación ya que el directivo está disponible en su oficina, ya que por lo general sus puertas están abiertas para atender las inquietudes de los maestros. Además, se ha dado una mayor participación y delegación de autoridad por parte del directivo a los maestros para la toma de decisiones.

A continuación, se citan algunos comentarios de las entrevistas que son relevantes para la investigación. Por ejemplo:

“Al principio pensé que las cosas no iban a cambiar y a caminar porque yo no sentí que la dictadura funcionara, pero ahora estoy seguro que en este caso, me equivoqué, porque el actual directivo en sí no es un dictador, solamente quiere las cosas diferentes, como un presidente, cada presidente, cada partido político, tiene su manera de aplicar la política, pues su manera solamente es diferente. En ocasiones, el ser humano necesita pauta para hacer las cosas, adultos o adolescentes, pues trabajamos con adolescentes si no ponemos la pauta se desvían del camino, siempre hay que decirles como llegar aquí, aquí y aquí. Y le funcionó, y le está funcionando muy bien”.

(Entrevista- Maestro 2.)

Se observa el cambio de percepción por parte del maestro 2 ya que inicialmente consideraba que las cosas no iban a funcionar bien con el nuevo directivo, pero reconoce que se equivocó y acepta que las acciones que realice el directivo han sido satisfactorias en su liderazgo.

Por otro lado, el mismo maestro desataca el cambio en la manera de reaccionar ante una negativa: “Hace tiempo había un maestro de cátedra que le ofrecimos tiempo completo y el profesor hizo su cuenta para ver si le convenía, y dijo que no, el director se puso enojado, enojado pero enojado a morir, el profesor ya no trabaja aquí. Ahora, se le ofreció tiempo completo a una profesora, la profesora hizo su cuenta y dijo: “estoy muy bien así, no quiero el tiempo completo porque no me conviene lo que me vas a pagar”, y el director, como si nada hubiera pasado, feliz de la vida y feliz con la profesora. Es un cambio, está muy bien, esto es una fortaleza, ir mejorando”. (Entrevista- Maestro 2.)

Otro comentario fue:

“Lo que creo yo que ha sido muy importante es que se ha mantenido una apertura, y así lo comentó el director, podemos platicar, nos acercamos, damos opiniones, hemos hecho trabajos ya al interior de nuestros departamentos, en donde, pues, hemos expresando, lo que considerábamos nos podía ayudar a mejorar nuestro desempeño. Creo yo que eso es muy importante, tomar opinión de todos los involucrados, y esto ha permitido que, bueno, salgan algunas situaciones que se han resuelto fácilmente, u otras situaciones que tienen que tomar mucho más tiempo para ser resueltas, pero que finalmente son del conocimiento de nuestro líder, no, entonces, creo yo que eso es importante, y ha sido lo que ha caracterizado, he, bueno a partir de un tiempo a la fecha, no, que, que se ha tomado las

decisiones en función de la información que se ha vertido, en este proceso”. (Entrevista- Maestro 3.)

Este comentario por parte del maestro 3, demuestra que el directivo ha emprendido acciones de apertura y cercanía hacia ellos para tomar en cuenta la opinión de los maestros por academia o departamentos y de esta forma conocer sus necesidades para poder apoyarlos.

El comentario de otro maestro fue:

“Ahora lo siento mucho más tranquilo y mucho, más cambiado con respecto a la escucha activa. Su oficina generalmente está abierta puedes platicar con él, le puedes enviar un correo y te contesta inmediatamente y todo esto es en relación a resultados, la prepa va jalando, va jalando muy bien, y pues obviamente el estrés baja. El estrés, el estrés es bien diferente, él era, yo lo consideraba una persona estresada cuando llegó, he incluso muchas veces pensaba que aunque estaba en su escritorio en frente de él no me escuchaba, precisamente por todo lo que tenía que hacer, o todo lo que estaba pensando, ahora sé que si estoy con él platicando me escucha y eso es porque precisamente ha bajado su nivel de estrés, pero sí es eso, es una persona mucho más tranquila, mucho más ecuánime, mucho más relajada y eso le permite, no sé, estar abierto a sus cinco sentidos”. (Entrevista- Maestro 5.)

La percepción por parte del maestro 5 es que ha visto un cambio en la manera de escuchar por parte del directivo, así como la apertura para platicar con él y de responder las inquietudes de los maestros. Esto concuerda con los resultados obtenidos en la encuesta ya que tanto la cualidad de escucha como la de apertura

son algunas de las cualidades con mayor cambio de percepción por parte de los docentes.

Otro comentario que observa el cambio de percepción con respecto al liderazgo directivo es:

“Pienso que se ha esforzado, que sí ha puesto de su parte, porque es difícil, bueno las personas en general somos difíciles, tener la empatía de la gente la aceptación, en general en cualquier lugar es duro y yo veo que él a través del tiempo hizo cosas para mejorar la comunicación con nosotros, sí lo percibo así, de mi parte por ejemplo, todas las veces que he querido hablar con él siempre ha estado abierta su oficina, siempre me ha abierto las puertas de su lugar y sobre todo me ha dado soluciones, entonces esa es mi vivencia o mi experiencia, no sé si sea distinta con otros, pero cuando yo le he pedido apoyo, ayuda, he tenido dudas, he querido moverme, hacer cosas, siempre me ha apoyado, entonces yo percibo que al principio había como una barrera, como una distancia, y después si se esforzó, y a veces los esfuerzos pienso que no todos los percibimos, ósea a veces yo por ejemplo digo, ay no ya me cae mal o me cae bien, entonces soy muy tajante, pero yo si trato de ser un poquito abierta y ver que es una persona que se ha esforzado por hacer cambios en él, por acercarse a la gente, hasta hubo una época en que creo que nos citaba a todos cada media hora y nos preguntaba, es decir sí hubo y ha habido un esfuerzo, yo sí lo veo y se lo admiro, porque no es tan fácil, él también tiene exigencias,

pues tiene un jefe y le pide resultados, entonces, pues sí, sí veo que hubo un cambio positivo”. (Entrevista- Maestro 6)

La maestra 6 reconoce que el directivo se ha esforzado en la manera de llevar a cabo su liderazgo, ya que al inicio comenta que existía una barrera, pero ha realizado acciones para mejorar la comunicación con sus docentes a través de tener las puertas abiertas, de tener citas individuales para conocer las inquietudes de sus docentes, lo cual ha llevado a percibir un cambio positivo hacia su persona como líder.

El comentario de otro maestro fue: “Creo que ha mejorado mucho en el trato con nosotros, antes como que era muy impersonal, antes como que todo era se cumplen indicadores y lo demás no me importa, ahora como que el trato es un poco más cordial, como que el mantener a su gente aquí valiosa va siendo un poco más importante. Yo siento un antes y un después con un curso que tuvo de comunicación, me acuerdo que nos dio ese curso de comunicación, pero a partir de entonces como que el trato fue más cordial, desde mi percepción personal el hecho de que te des cuenta de que las personas que trabajan contigo no son solo un número más sino un ser humano que siente, que tiene problemas, que además de su función de clase, tiene también algo personal, el hecho de que pueda ser un hecho tan simple como un saludo, como un cómo estás, como está tu familia, cómo estás de salud, te permite llegar a un punto en el que puedes compartir si no una amistad, un compañerismo, que cuando tu requieras a esa persona sabes que va a estar también de tu lado, yo creo que a partir de ese curso de

comunicación, él comenzó a ser más sensible con nosotros, como seres humanos, no solamente como trabajadores, y me parece que eso ayudó al liderazgo. (Entrevista- Maestro 7)

El maestro 7 acepta que ha habido un antes y un después en la manera de ser como líder, y esto se debió principalmente a poner en práctica un curso de coaching que tomó el directivo el cual lo ayudó a mejorar su comunicación con sus docentes lo cual permitió el ser más sensible con sus maestros lo cual ayudó a su percepción como líder.

Entrevista al Director

La entrevista con el directivo, se pospuso en dos ocasiones en el mes de agosto debido a diferentes imprevistos antes de tener la entrevista, por lo que la entrevista semiestructurada se llevó a cabo en la oficina del director de preparatoria el 29 de agosto del 2011, la cual tuvo una duración de 35 minutos, la entrevista que se llevó a cabo se encuentra en el Anexo D.

En la tabla 19 se muestra la categorización realizada para la obtención de información de la entrevista con el directivo.

Tabla 19

Categorización de los rubros de la entrevista al director

	Prepa en el año 2006	Preparatoria en el año 2011	Director 2006	Director 2011	Cambios que modifican percepción	Fortalezas y Debilidades
Director	Reto, entorno nuevo y un ambiente bastante hostil.	Preparatoria diferente, conjunto de profesores muy involucrados, maestros compartiendo las metas y acciones para alcanzar los indicadores.	Se rodeó de personas en las cuales podía confiar de manera incondicional, indicaciones muy directas para mejorar los indicadores, fue poco participativo. Imponer para alcanzar las metas.	Mayor participación, mayor preocupación y cercanía hacia las personas.	Acercamiento y delega autoridad a las personas. El estar cercano a la gente. Aprender los nombres de los maestros. Aprender a escuchar. Mostrarse transparente	Fortalezas: Tiempo de reacción rápido a los cambios, facilidad para adaptarse y autoconvencimiento. Debilidades: Capacidad de organización y desarrollar la tolerancia

Como se observa en la tabla 19 las principales acciones realizadas por el director que a su juicio han logrado un cambio de percepción son un acercamiento y delegar autoridad, el estar cercano a la gente, el aprender a escuchar a sus maestros y el aprender el nombre de sus maestros, son algunas de las acciones que le han ayudado para mejorar la percepción sobre su liderazgo.

Es interesante que pequeñas acciones pueden generar grandes cambios por ejemplo: una de las recomendaciones que los maestros dieron al directivo en las reuniones y en la encuesta a profesores fue que les gustaría que los llamara por sus nombres en lugar de que les dijera profesor. En la entrevista realizada al director reconoció que efectivamente es un área de oportunidad, ya que con facilidad recuerda las caras pero se le dificulta recordar los nombres. Por tal razón, empezó a esforzarse por aprender los nombres de sus subordinados y solicitó a los directores de departamento que a los nuevos docentes que fueran a contratar, tuvieran primeramente una entrevista con él, para tener una interacción más cercana con ellos y aprender sus nombres.

Otra de las acciones realizadas por el director fue tener la política de puertas abiertas, de tal manera que si los maestros veían la puerta abierta tuvieran la confianza de que se encontraba disponible para atender sus inquietudes o necesidades. Esto concuerda con la opinión de los maestros que comentan que una de las acciones que consideran que fueron benéficas para generar un cambio de percepción hacia el liderazgo del directivo fue el que el director se mostraba abierto para atenderlos, ya que la mayoría de las veces tenía la puerta abierta, además en la entrevista realizada al director comentó que se le ofreció que la puerta que es de cristal se le pusiera un esmeril para que no se viera de afuera hacia adentro, pero el director de la escuela comentó que no deseaba que le realizaran esto a la puerta de su oficina, de tal forma que los maestros pudieran ver hacia adentro, y si la puerta estaba cerrada ellos pudieran verlo y saber que si se encontraba cerrada era porque estaba ocupado, pero pudieran ver que él se encontraba atendiendo a otra persona, y tan pronto como se desocupara lo pudiera ver y atenderlo.

Además otra de las acciones que realizó el director y fueron percibidas como significativas para los docentes son las reuniones por academia, debido a que se reunía con todos los maestros de las academias para conocer como se sentían y en que podía apoyarlos. También, realizó reuniones individuales para conocer las expectativas de crecimiento que tenían los maestros y saber cómo apoyarlos cuando se abriera una oportunidad de algún puesto en la escuela, esto concuerda con los comentarios de los maestros que afirmaron que el directivo se mostraba cercano a ellos a través de reuniones grupales e individuales, comidas grupales, las cuales ayudaron a tener una percepción diferente sobre su liderazgo, ya que esta interacción con sus docentes ayudó a conocer las necesidades e inquietudes de sus maestros.

Incluso otra de las acciones que ha realizado el directivo es mostrarse transparente y tener una apertura con los maestros, sin tener ningún tipo de represalia o consecuencia hacia ellos, el dar la confianza de que los maestros se expresen para dar a conocer sus comentarios ya sea externándolos personalmente o en forma anónima, ya que en las juntas con maestros hace mención de las áreas de oportunidad que los maestros le externan a través de la encuesta que se aplica a los maestros para que se den cuenta que está trabajando en dichos comentarios y que las opiniones que realizan los maestros son importantes para el director para desarrollar un mejor liderazgo como directivo.

En este capítulo se han analizado las percepciones por parte de los maestros y docentes en el año 2006 y 2011 para conocer como era percibido el directivo cuando inició funciones y como lo perciben actualmente, además se compararon las percepciones por parte de maestros y directivo para conocer similitudes y diferencias, así como las acciones que consideran los maestros que ha realizado el directivo para generar un cambio de percepción en la manera como era visto como líder y se analizaron las dimensiones de liderazgo bajo estos criterios utilizando el modelo de Bolman y Deal.

En el próximo capítulo se llevarán a cabo las conclusiones de este estudio.

Capítulo 5. Conclusiones

En este capítulo se comentará sobre los principales hallazgos y conclusiones más relevantes de esta investigación en donde se busca conocer las percepciones de los docentes y del director de preparatoria con respecto al liderazgo ideal y real del directivo al iniciar labores y actualmente en la institución educativa, así como las acciones que ha implementado para lograr un cambio de percepción en sus docentes.

Las preguntas que se buscaron responder durante esta investigación fueron:

1.- ¿Qué relación existe entre la percepción de los maestros y del director con respecto a las cualidades del líder ideal?

2.- ¿Cómo perciben los maestros y el directivo la actuación que tiene el líder educativo antes y después de modificar sus acciones?

3.- ¿Qué acciones consideran los maestros y el directivo que el líder escolar ha implementado para cambiar la percepción de los docentes con respecto a su liderazgo?

En la metodología se utilizó el método mixto para analizar la parte cuantitativa como cualitativa lo cual permite una mayor comprensión del aspecto a investigar que al utilizar solamente una de ellas (Roberts, 2004). En la parte cuantitativa se encuestaron a todos los docentes que imparten actualmente clases en la institución y que se encuentran laborando en la preparatoria desde que inició labores el actual directivo escolar. En esta encuesta se analizaron las principales dimensiones del liderazgo en base al modelo de Bolman y Deal (1993), para conocer tanto las percepciones de los docentes como la del director y conocer cómo lo percibían cuando inició labores y cómo es su percepción actual como líder educativo. En la parte cualitativa se realizaron entrevistas a maestros y al director

para conocer su percepción con respecto a las principales acciones que ha emprendido el directivo para lograr un cambio de percepción en su imagen como líder, con respecto a la percepción inicial que se tenía de él, también se utilizó la técnica de la observación al directivo en su interacción cara a cara con sus docentes para conocer la manera de comunicar sus ideas e inquietudes con sus maestros, y se analizaron documentos para conocer la opinión de los docentes con respecto a su percepción sobre el liderazgo del director. Estas fuentes se utilizaron para realizar una triangulación de la información para tener un mejor entendimiento de la percepción por parte de los docentes con respecto al liderazgo directivo.

Hallazgos principales

- Existe una alineación entre la percepción del director y las de los docentes con respecto a 4 de las primeras 5 cualidades ideales más importantes que un líder debe tener. Estas cualidades fueron honestidad, autocontrol, confianza, y saber escuchar.
- Para los maestros de género masculino se encontró que las características más importantes que un líder debe tener son la honestidad, el trato justo, la confianza y el saber escuchar. Por otro lado, para el profesorado de género femenino, se encontró que las características más importantes que un líder debe tener son la honestidad, el trato justo, la confianza, así como la preocupación por sus necesidades y el apoyo.
- Existe semejanza en la percepción de maestros y directivo en el año 2006 respecto a las cualidades de transparencia, trato digno, asertividad y el atender sus necesidades lo que significa que ambos, director y maestros, evalúan de manera similar estas cualidades, más no que la evaluación sea buena. En el año 2011, la percepción de maestros y directivo coinciden en las cualidades de trato

digno, honestidad, visionario y confianza. Si bien es cierto que se busca que las acciones del directivo sean percibidas por los maestros con la misma intención por la que se emprendieron, lo ideal es que se evaluaran con la mejor calificación también.

- Tanto en el año 2006 como en el 2011, la cualidad mejor evaluada por ambos: maestros y directivo, es el trato digno, lo que implica que las acciones del director encaminadas a ofrecer un trato digno a sus docentes, son percibidas por ellos favorablemente; de hecho el director no notó cambio en su trato en los cinco años, mientras que los maestros reflejan una ligera mejoría en su ya de por sí, buena impresión. El trato digno representa de esta manera, una fortaleza en la percepción de los docentes acerca de su directivo.
- Por otro lado, la cualidad evaluada con el menor puntaje tanto en 2006 como en 2011 por ambos: maestros y directivo, es dar retroalimentación; es decir, el directivo reconoce así como los maestros lo perciben, que no se les brinda retroalimentación oportuna sobre su desempeño, no les hace saber sus logros o áreas de oportunidad. Aunque hay que destacar que para ambos: maestros y directivo, ha habido mejoría de 2006 a la fecha. Así, dar retroalimentación representa un área de oportunidad importante en el liderazgo del director.
- Existe una diferencia considerable entre las percepciones de maestros y directivo con respecto al liderazgo del director en el año 2006, en las cualidades de: seguro de sí mismo, reconoce logros, acepta sus errores y es competente. En las que el directivo se evalúa hasta con la más alta puntuación, mientras que para los maestros estas cualidades representan las peores evaluadas, después de la de dar retroalimentación. En el año 2011, las cualidades con mayor diferencia entre las percepciones de maestros y directivo son: reconoce logros,

trabajo en equipo, ser transparente y saber escuchar. Sin embargo, el hecho es el mismo: en todas, el directivo se califica con la más alta calificación, mientras que para los maestros estos rubros son de los peores evaluados.

- Al comparar la percepción de maestros y directivos en el año 2006 respecto a las dimensiones del liderazgo de Bolman y Deal (1993), se observa que la dimensión con menor puntaje para ambos es la dimensión humana, es decir el directivo era consciente de la situación y sabía que era necesario apoyar a su equipo docente y escucharlos. Por ello, hacia el 2011, se observa que la dimensión humana fue la dimensión con mayor cambio positivo en la percepción por parte de los docentes.
- En 2006, la dimensión con mayor discrepancia de percepciones fue la dimensión política, la cual se refiere a la habilidad del líder para movilizar a la gente, su persuasión, grado de influencia, así como a la facilidad para generar una respuesta asertiva ante los conflictos en la organización; para la que el directivo se percibía fuerte, mientras que sus docentes no lo percibían de esa manera. Sin embargo, para el 2011, es esta misma dimensión política la que resulta mejor evaluada por los maestros, donde vemos que el director consolidó su liderazgo.

Conclusiones

- A pesar de existir diferencias y semejanzas entre la percepción por parte de los maestros y del director, existe una alineación con respecto a las cualidades ideales que un líder debe tener, de ahí la importancia de lo que es importante para el docente lo sea también para el directivo.
- Bartel y Willis (1987) afirman que el factor clave en el liderazgo directivo es la relación con sus maestros. De ahí la importancia de que los directivos

conozcan la opinión de sus maestros con respecto a las cualidades más importantes que un líder debe tener, para mejorar la relación que tiene con sus maestros, al tomarlas en cuenta de una manera práctica y efectiva, generando así, una percepción positiva sobre su liderazgo.

- La manera en que los directivos se perciben a ellos mismos y como sus maestros los perciben puede ser similar o existir diferencias. Estas similitudes o diferencias de percepción por parte de maestros y directivo afectan el ámbito escolar. De ahí la importancia de que los directivos y maestros trabajen en forma conjunta para alinear ambas percepciones para lograr desarrollar metas y objetivos comunes. (Smith, 2007).
- Una de las virtudes del directivo es que ha trabajado para mejorar su percepción como líder a través de escuchar a sus maestros en juntas, reuniones grupales, citas individuales, etc. para lograr un mejor ambiente de trabajo. De esta manera, ha conocido la percepción de sus docentes y ha logrado realizar cambios en la manera de actuar, mejorando la percepción que se tenía inicialmente de su liderazgo. De ahí la importancia para los directivos de conocer y comprender las diferencias y/o similitudes entre lo que hacen y lo que sus subordinados perciben de dichas acciones y actitudes, para desarrollar un liderazgo efectivo en las organizaciones escolares. (Hipp, 1995).
- Los directivos necesitan estar enterados sobre la efectividad de sus interacciones, una efectividad que incluye la habilidad para cosechar tanto el soporte grupal como individual, el conceptualizar ideas de manera conjunta, el proveer una dirección clara de la organización, el ejemplificar un justo y buen juicio, y el poseer el liderazgo para desarrollar las diferentes

funciones, tareas y obligaciones de una manera y estilo que refleje las metas y misión de la organización. Los directivos necesitan conocer y comprender las percepciones individuales y grupales que se forman a través de su desempeño como líderes. (Rosser et al., 2003)

- La percepción del director con respecto a su propio liderazgo es de vital importancia para conocer como se observa el líder a sí mismo (Reitzug y West (2008), Rutherford (citado en Richardson, Flanningan, Lane y Keaster, 1992), Bredeson (1989), Bartell y Willis (1987)), y además conocer si existe una correcta alineación con respecto a la percepción que tienen sus docentes con respecto al liderazgo que consideran como ideal en un líder, ya que esta alineación puede beneficiar en gran manera la percepción que los docentes tienen de sus directivos.
- Es interesante que el líder reconoció que la dimensión en la cual tenía una área de oportunidad, cuando inició labores como director de la preparatoria, se enfocaba en la dimensión humana, y debido a que reconoció sus áreas de oportunidad las pudo mejorar de tal manera que logró cambiar la percepción de sus docentes en dicha área del liderazgo, por lo que es de vital importancia que el líder reconozca las áreas de oportunidad para entonces mejorarlas, ya que si no las reconoce, es muy difícil que pueda cambiar y lograr una mejor percepción por parte de sus docentes.

Recomendaciones

Una de las recomendaciones es que las instituciones deben dar mayor importancia a la percepción que los docentes tienen acerca del liderazgo del director. Por ejemplo, en la institución en la cual se realizó esta investigación la opinión de los docentes respecto al liderazgo sólo tiene un peso del 1% dentro de

la evaluación general del directivo. Las organizaciones debieran considerar importante esta evaluación, ya que si la percepción de los docentes respecto al liderazgo es positiva, la organización se ve beneficiada en el ambiente de trabajo, y a su vez el desempeño por parte del líder y de la institución son mejores, pero para esto es necesario que las organizaciones educativas contemplen la importancia de esta evaluación como parte del desempeño del director y a su vez con una ponderación que represente una de las prioridades por parte del director de la escuela. Como en este caso, pese a que la opinión de los docentes no representaba un peso importante en la evaluación de su desempeño general, el directivo consideró la importancia que tiene la percepción de sus docentes en el ambiente de trabajo, en la mejora de sus indicadores, en la satisfacción de padres y alumnos así como en el funcionamiento del día a día de la preparatoria, por lo que puso en marcha acciones encaminadas a mejorarla.

Otro de los aprendizajes para los directivos es el conocer la percepción de ellos mismos con respecto a su liderazgo y compararla con las de sus maestros para conocer semejanzas y diferencias, así como las cualidades más importantes que los docentes consideran que debe tener un líder, y compararla con las cualidades ideales propias, así como con las actuales para alinearlas y desarrollar aquellas cualidades que sus docentes consideran vitales en un líder educativo.

Los resultados demostraron la posibilidad de generar cambios en las percepciones de los docentes. Por tal razón, los directivos deben enfocarse y esforzarse por cambiar las percepciones negativas que los docentes tienen hacia su liderazgo, y a través de acciones específicas en dichas áreas, generar cambios en su percepción. Este hallazgo está relacionado con la afirmación de Bandura (1986) al comentar que lo que las personas piensan, creen y sienten, afecta la manera de

comportarse. A menos que una persona crea que sus acciones pueden producir o influenciar su entorno en el ámbito laboral, no tendrá ninguna motivación para iniciar, proseguir o realizar cambios en su persona. (Pajares, 2002). Por tal razón, los directivos deben conocer que sí es posible generar cambios en las percepciones de sus subordinados en base a las acciones que realicen, ya que tendrán un impacto en sus docentes y esto a su vez en la percepción que tienen del liderazgo del directivo.

Para futuros estudios, se sugiere analizar tanto la percepción por parte de los alumnos como de los padres de familia y compararla con la de los docentes y directivo para desarrollar un panorama más completo de las fortalezas como áreas de oportunidad del directivo y esto ayude a desarrollar líderes cada vez más conscientes de su entorno y del impacto que tienen con la comunidad escolar, para ejercer un liderazgo que beneficie e impacte de una manera positiva tanto a maestros, alumnos como padres de familia.

Finalmente, otro futuro estudio que se puede llevar a cabo es una investigación en la cual se analice a diversos directivos que han desarrollado un cambio de percepción positivo con sus docentes para comparar los comportamientos y acciones que realiza el directivo para lograr dichos cambios de percepciones en sus docentes, así como conocer las semejanzas y diferencias en las percepciones por parte de los directivos y sus maestros con respecto a las diferentes áreas de liderazgo, para generar conclusiones que apoyen a lograr cambios efectivos de percepciones a través de lo que otros directivos han llevado a cabo en su liderazgo.

Por último, una recomendación es realizar una autoevaluación periódica por parte del directivo que puede corroborar con los docentes en una forma sencilla que

va desde una charla de pasillo, un saludo significativo, un correo electrónico con el fin de cerciorarse de que las acciones que está realizando son percibidas con la intención y el significado deseados. Si en esta comparación se llegará a detectar discrepancias, es recomendable aclararlas en el momento y con la(s) persona (s) adecuada(s), para evitar posibles conflictos a futuro.

Referencias

- Bandura, A. J. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewoods Cliffs, New Jersey, EE. UU. : Prentice Hall.
- Bartell, C. A. & Willis, D. B. (1987, abril). *American and Japanese principals: A comparative analysis of excellence in instructional leadership*. Documento presentado en la reunión de la American Educational Research Association, Washington, DC, EE. UU.
- Blasé, J. & Blasé, J.R. (2001). The teacher's principal: Collegiability instead of control is one thing teachers appreciate in a leader. *Journal of Staff Development*, 22 (1) 15-28.
- Blumberg, A. (1968). Supervisory Behavior and Interpersonal Relations. *Educational Administration Quarterly*, 15(1) 34-45.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (1993). Everyday epistemology in school leadership: Patterns and prospects. En P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds), *Cognitive Perspectives on Educational Leadership* (pp 21-33). New York, NY, EE.UU. : Teachers College Press.
- Bredeson, P. V. (1989). Redefining leadership and the roles of school principals: Responses to changes in the professional work life of teachers. *The High School Journal*, 73(1), 9-20.
- Bredeson, P. V. (1992, abril). *Responses to restructuring and empowerment initiatives: A study of teachers and principals perceptions of organizational leadership, decision making and climate*. Documento presentado en la reunión de la American Education Research Association, San Francisco, CA, EE. UU.

- Bulach, C., Boothe, D. & Pickett, W. (1998). Should nots for principals: Teachers share their views. *Journal of School Research and Information*, 16(1), 16-20.
- Caldwell, W. E. & Lutz, F. W. (1978). The measurement of principal rule administration behaviour and its relationship to educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 14(2), 63-79.
- Covey, S. (1990). *Principle-center leadership*. New York, NY, EE. UU: Simon & Shuster.
- Cowman, S. (1993). Triangulation: a means of reconciliation in nursing research. *Journal of Advance Nursing*, 18(1) 788-792.
- Douglas, B. (1992, abril). *The myth of the teacher resister: The influence of authenticity and participation on faculty trust*. Documento presentado en la reunión de la American Education Research Association, San Francisco, CA, EE. UU.
- DuFour, R. & Eaker, R. (1998). *Proffesional learning communities at work*. Bloomington, IN, EE. UU.: National Educational Service.
- Erlandson, D., Harris, E., Skipper, B. & Allen, S. (1993). *Doing naturalistic inquiry. A guide to methods*. Newbury Park, CA, EE. UU.: SAGE Publications.
- Foster, R. (1998, abril). *Leadership in two secondary schools with a reputation for success*. Documento presentado en la reunión de la American Educational Research Association, San Diego, CA, EE. UU.
- Gardner, H. (1995). *Leading minds: An autonomy of Leadership*. New York, NY, EE. UU.: Basic Books.

- Georgeon, T. (1990, abril). *A quantitative phenomenological study of leadership: social control theory applied to actions of school principals*. Documento presentado en la reunión de la American Educational Research Association, Boston, MA, EE. UU.
- Hanbury, G. L., Sapat, A. & Washington, C. W. (2004). Know yourself and take charge of your own destiny: The fit model of leadership. *Public Administration Review*, 64(5), 566-576.
- Heller, D. (2002). The power of gentleness. *Educational Leadership Quarterly*, 59(8), 76-79.
- Hipp, K. (1995). *Exploring the relationship between principal's leadership behaviours and teachers sense of efficacy in Wisconsin middle schools*. Documento presentado en la reunión de la American Educational Research Association, New York, NY, EE. UU.
- Jantzi, D. & Leithwood, K. (1996). Toward an explanation of variations in teacher's perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Jaussi, K. & Dionne, S. (2004). Unconventional leader behaviour, subordinate satisfaction, effort and perception of leader effectiveness. *Journal of Leadership Organizational Studies*, 10(3), 15-26.
- Josephson, M. (2003). Don't choose to be a victim. KNX Radio Broadcast. Recuperado el 26 de febrero de 2008, de <http://www.charactercounts.org/knxtoc.html>
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

- Krug, S. E. (1990). Leadership and learning: A measured-based approach for analyzing school effectiveness and developing effective school leaders. Washington, DC, EE. UU.: National Center for School Leadership. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 327 950)
- Leech, D. W., Smith, R., Green, R. & Fulton, C. R. (2003). Exploring teacher perceptions of the leadership practices of middle and high school principals. *Essays in education, 6. p. 1-10. University of South Carolina-Aiken*
Recuperado el 20 de octubre de 2008, de
<http://www.usca.edu/essays/vol62003/leech.pdf>
- Maehr, M. L., Smith, J. & Midgley, C. (1990). Teacher commitment and job satisfaction. Washington, DC, EE. UU. National Center for School Leadership. (No. de servicio de reproducción de documentos ERIC ED 327 951)
- Mercurius, N. (2006). Teacher's perceptions of administration who help them promote learning. Recuperado el 20 de octubre del 2009, del sitio Web de la Biblioteca Digital del Tec de Monterrey:
<http://search.proquest.com/docview/62105461?accountid=11643>
- Morse, J. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation methodology. *Corner. Rev. Nursing Research, 40(11)*.
- Pajares, F. (2002). Overview of social cognitive theory and of self efficacy. Recuperado el 21 de octubre de 2008, de
<http://www.emory.edu/EDUCATION/mfp/eff.html>
- Pashiardis, P. (1998, abril). *Secondary principals in Cyprus: The views of the principal versus the views of the teachers*. Documento presentado en la

- reunión de la American Educational Research Association, San Diego, CA, EE. UU.
- Reitzug, U. C. & West, D. L. (2008). Conceptualization instructional leadership. *The Voices of Principals. Education and Urban Society*, 40(6), 694-714.
- Richards, J. (2005, abril). *Principal behaviors that encourage teachers: perceptions of teachers at three career stage*. Documento presentado en la reunión de American Educational Research Association, San Diego, CA, EE. UU.
- Richardson, M. D., Flanigan, J. L., Lane, K. E. & Keaster, R. (1992, noviembre). *Teacher perception of principals behaviours: A research study*. Documento presentado en la reunión de Mid-South Educational Research Association, Knoxville, TN, EE. UU.
- Roesner, C. A. & Sloan, C. A. (1987, noviembre). *Do you see yourself as your subordinate see you? The National Association of Secondary Schools Principals*, 71, 68-71.
- Rosser, V. J., Johnsrud, L. K. & Heck, R. H. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education*, 74(1), 1-25.
- Rowley, D. & Sherman, H. (2003). The special challenges of academic leadership. *International Journal of Education*, 5(1), 85-92.
- Ryan, H. (2007). An examination of the relationship between teacher efficacy and teachers' leadership behaviours. Disertación doctoral no publicada, University of North Texas. Texas, EE. UU.
- Sabanci, A. (2008) School principal's assumptions about human nature. *Educational Management Administration & Leadership*. 36(4) 511-529.

- Salas, F. (2003). Leadership in education: effective UK college principals. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(2) 171-189.
- Shechtman, Z., Zoubi, M. y Katz, M. (1994). Principal Leadership Style and Teacher Feelings and Behavior: Arab Schools in Israel. *The School Community Journal*, 4(2), 53-66.
- Simons, P. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organizational Science*, 13(1), 18-35.
- Smith, S. (2007). Principals and teachers perception if principal's instructional leadership. Disertación doctoral, Universidad de San Louis Missouri, EE.UU. (Microfilmes de la universidad No. 3280226).
- Tschannen-Moran, M. (2000). Collaboration and the need for trust. [Versión Electrónica]. *Journal of Education Administration*, 39(4), 308-331.
- Wahlstrom, K. L. & Seashore, K. L. (2008). How teachers experience principal leadership: The roles of professional community, trust, efficacy and share responsibility. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.
- Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Youngs, P. (2007). How elementary principal's belief and actions influence new teacher's experience, *Education Administration Quarterly*, 43(1), 101-137.

Apéndice A

Encuesta de Liderazgo Directivo para Maestros (ELD-M)

El objetivo de esta encuesta es conocer tanto las expectativas que tienes con respecto al director de preparatoria, así como la percepción en el cambio que se ha tenido en el liderazgo directivo desde que inicio en el año del 2006 y actualmente en el 2011.

La información que proporcionas en esta encuesta es totalmente confidencial y anónima. Te agradezco la honestidad y sinceridad para contestar esta encuesta para encontrar información valiosa para este estudio.

I.- Selecciona con una X la siguiente información:

Género :	Tipo de Contrato	Antigüedad en la Institución	
Departamento			
Masculino _____	Tiempo Completo _____	5-7 años _____	Ciencias Sociales _____
Femenino _____	Tiempo Parcial _____	8-11 años _____	Ciencias Exactas _____
		12-15 años _____	Literatura _____
		Más de 15 años _____	Idiomas _____
			Matemáticas y _____
			Computación _____

II.- Instrucciones:

Ordena las siguientes características según el orden de importancia que consideres que un líder educativo debiera tener, siendo 1 la más importante, y 10 la menos importante. Si gustas incluir algún comportamiento o atributo del líder que no se haya incluido en la lista, por favor inclúyela en la línea "Otro".

- _____ Honesto (Integro)
- _____ Inspiracional (Entusiasta, comprometido y movido al logro de objetivos)
- _____ Sabe escuchar
- _____ Trato justo
- _____ Apoyo (Motiva a las personas, principalmente cuando la situación es difícil).
- _____ Digno de confianza (Cumple las promesas que promete)
- _____ Acepta sus errores cuando se equivoca.
- _____ Se preocupa que las necesidades de sus subordinados sean atendidas.
- _____ Autocontrol (es maduro en su reacción a los conflictos)

j)_____ Enseñable (dispuesto a aprender de los demás).

k) _____ Otro: _____

II.- Lee cuidadosamente cada proposición y evalúa **como considerabas al director de preparatoria en el año 2006**, es decir cuando inició labores como director de la preparatoria. (Utiliza la pluma de color rojo que se te ha dado para marcar con un círculo en el valor que consideres).

En cada uno de los siguientes aspectos, utiliza la siguiente escala:

- 1 = Nunca
- 2 = Casi nunca
- 3 = De vez en cuando
- 4= Frecuentemente
- 5= Casi siempre
- 6=Siempre

1.-El director de preparatoria es honesto e íntegro conmigo.	1	2	3	4	5	6
2.- El director de preparatoria es visionario, al planear las actividades con anticipación.	1	2	3	4	5	6
3.- El director de preparatoria es competente al realizar con excelencia su trabajo.	1	2	3	4	5	6
4.-El director de preparatoria me inspira con su entusiasmo y compromiso hacia el logro de los objetivos, misión y visión de la institución.	1	2	3	4	5	6
5.- El director de preparatoria sabe escucharme.	1	2	3	4	5	6
6. El director de preparatoria me aconseja y retroalimenta oportunamente.	1	2	3	4	5	6
7.-El director de preparatoria me trata con dignidad y respeto.	1	2	3	4	5	6
8.- El director de preparatoria me atiende y esta abierto a diferentes puntos de vista.	1	2	3	4	5	6
9.- El director de preparatoria me motiva y alienta cuando las cosas no van como se esperaban.	1	2	3	4	5	6
10.- El director de preparatoria es transparente conmigo al comentar las cosas tal y como son.	1	2	3	4	5	6
11.- El director de preparatoria me genera confianza ya que cumple lo que dice.	1	2	3	4	5	6

12.-El director de preparatoria es creativo, ya que genera ideas innovadoras encaminadas a dar solución a los retos que se presentan.	1	2	3	4	5	6
13.- El director de preparatoria es seguro de si mi mismo, ya que no teme a las adversidades.	1	2	3	4	5	6
14.- El director de preparatoria acepta sus errores cuando se equivoca.	1	2	3	4	5	6
15.- El director de preparatoria se preocupa en que mis necesidades sean atendidas y solucionadas.	1	2	3	4	5	6
16.- El director de preparatoria reconoce mis logros y me los hace saber.	1	2	3	4	5	6
17.- Puedo confiar en el director de preparatoria ya que se caracteriza por ser fiel a su palabra.	1	2	3	4	5	6
18.- Ante un conflicto, el director de preparatoria reacciona asertivamente.	1	2	3	4	5	6
19.- El director de preparatoria esta dispuesto a aprender de otras personas sin importar de quien venga la lección.	1	2	3	4	5	6
20.- El director de preparatoria se caracteriza por el trabajo en equipo con el resto de sus maestros.	1	2	3	4	5	6

Regresa nuevamente a la sección II y **evalúa ahora como consideras**

actualmente al director de preparatoria en el año 2011. (utiliza la pluma de

color azul que se te entregó, para marcar una X en el valor que consideres).

III.- Considerando los puntos mencionados anteriormente, menciona las acciones que consideras que ha realizado el director de preparatoria que han cambiado la percepción que tenías de él desde que inicio labores hasta el día de hoy.

Apéndice B

Encuesta de Liderazgo Directivo Auto evaluación del Director (ELD-D)

Esta encuesta tiene como objetivo conocer las expectativas como percepciones que tienes con respecto al liderazgo directivo, por lo que te agradezco la honestidad y sinceridad para contestarla.

I- Instrucciones:

Ordena las siguientes características según el orden de importancia que consideres que un líder educativo debiera tener, siendo 1 la más importante, y 10 la menos importante. Si gustas incluir algún comportamiento o atributo del líder que no se haya incluido en la lista, por favor inclúyela en la línea “Otro”.

- a) _____ Honesto (Integro)
- b) _____ Inspiracional (Entusiasta, comprometido y movido al logro de objetivos)
- c) _____ Sabe escuchar
- d) _____ Trato justo
- e) _____ Apoyo (Motiva a las personas, principalmente cuando la situación es difícil).
- f) _____ Digno de confianza (Cumple las promesas que promete)
- g) _____ Acepta sus errores cuando se equivoca.
- h) _____ Se preocupa que las necesidades de sus subordinados sean atendidas.
- i) _____ Autocontrol (es maduro en su reacción a los conflictos)
- j) _____ Enseñable (dispuesto a aprender de los demás).
- k) _____ Otro: _____

II.- Lee cuidadosamente cada proposición y evalúa como **te consideras actualmente como director de preparatoria en el año 2011.** (utiliza la pluma de color rojo que se te ha dado, y marca con un círculo el valor que consideres).

En cada uno de los siguientes aspectos, utiliza la siguiente escala:

- 1 = Nunca**
- 2 = Casi nunca**
- 3 = De vez en cuando**
- 4= Frecuentemente**
- 5= Casi siempre**
- 6=Siempre**

1.- Soy honesto e íntegro con mis subordinados.	1	2	3	4	5	6
2.- Soy visionario, al planear las actividades con anticipación.	1	2	3	4	5	6
3.- Soy competente al realizar con excelencia mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
4.- Inspiro a mis subordinados con mi entusiasmo y compromiso hacia el logro de los objetivos, misión y visión de la institución.	1	2	3	4	5	6
5.- Sé escuchar a mis subordinados.	1	2	3	4	5	6
6. Aconsejo y retroalimentación oportunamente a mis subordinados.	1	2	3	4	5	6
7.- Trato con dignidad y respeto a mis subordinados.	1	2	3	4	5	6
8.- Atiendo y estoy abierto a diferentes puntos de vista.	1	2	3	4	5	6
9.- Motivo y aliento a mis subordinados cuando las cosas no van como se esperaban.	1	2	3	4	5	6
10.- Soy transparente con mis subordinados al comentar las cosas tal y como son.	1	2	3	4	5	6
11.- Genero confianza en mi entorno, ya que cumplo lo que digo.	1	2	3	4	5	6

12.- Soy creativo, ya que genero ideas innovadoras para dar solución a los retos que se me presentan.	1	2	3	4	5	6
13.- Soy seguro de mi mismo al no temer a las adversidades.	1	2	3	4	5	6
14.- Acepto mis errores cuando me equivoco.	1	2	3	4	5	6
15.- Me preocupo en que las necesidades de mis maestros sean atendidas y solucionadas.	1	2	3	4	5	6
16.- Reconozco los logros de mis subordinados y se los hago saber.	1	2	3	4	5	6
17.- Soy una persona en la que pueden confiar y me caracterizo por ser fiel a mi palabra.	1	2	3	4	5	6
18.- Ante un conflicto, reacciono asertivamente.	1	2	3	4	5	6
19.- Estoy dispuesto a aprender sin importar de quien venga la lección.	1	2	3	4	5	6
20.- Trabajo en equipo con el resto de mis maestros.	1	2	3	4	5	6

Regresa nuevamente a la sección II y evalúate nuevamente en cada una de las preguntas anteriores pero ahora en la forma en **cómo te considerabas como director de preparatoria en el año 2006**, es decir cuando iniciaste labores en la preparatoria. (utiliza la pluma de color azul que se te ha dado, y marca con una X en el valor que consideres).

III.- Considerando los puntos mencionados anteriormente, menciona las acciones que consideres que hayan tenido un impacto significativo en los maestros para mejorar la percepción que tiene de ti como líder escolar.

Apéndice C

Entrevista semi-estructurada al los maestros

- 1.- ¿Qué recuerdos tienes de la preparatoria en el año 2006 antes de que iniciara el actual director?

- 2.- ¿Y qué recuerdos tienes de la preparatoria después de que inició labores el actual director de la preparatoria?

- 3.- ¿Qué recuerdas del director de preparatoria en el año 2006? ¿Qué pensabas de él como líder?

- 4.- ¿Qué piensas actualmente del directivo como líder educativo?

- 5.- ¿Qué cambios ha realizado el director en su desempeño como líder, que han modificado la percepción que tenía de él? ¿Y qué acciones consideras que debiera realizar para mejorarla?

- 6.- ¿Cuáles consideras que son las fortalezas y áreas de oportunidad en el director de preparatoria en el desempeño de su liderazgo?

Apéndice D

Entrevista semi-estructurada al directivo escolar

- 1.-¿Qué recuerdos tienes de la preparatoria cuando iniciaste labores como director de la escuela?
- 2.- ¿Cómo ves ahora a la preparatoria actualmente?
- 3.- ¿Cuál es tu percepción que tienes de tu liderazgo cuando iniciaste labores como director de la preparatoria?
- 4.-¿Cuál es tu percepción que tienes de tu liderazgo actualmente?
- 5.- ¿Crees que has cambiado la manera de ejercer tu liderazgo? ¿Cuáles consideras que han sido los cambios que has tenido en tu liderazgo como directivo de la preparatoria?
- 6.- ¿A que se han debido esos cambios en tu liderazgo?
- 7.- ¿Cuáles consideras que son tus fortalezas y tus áreas de oportunidad en el desempeño de tu liderazgo?
- 8.- ¿Cómo fomentas la comunicación para conocer la necesidad de tus maestros, y para comunicar la visión entre ellos para alcanzar los objetivos de la institución?
- 9.- Uno de los resultados en la encuesta a los maestros muestran que un área de oportunidad en el liderazgo es con respecto a aconsejar y retroalimentar a los maestros. ¿Cuál es tu percepción al respecto y cómo podrías mejorar esta percepción?
- 10.-¿Qué acciones has emprendido para mejorar la percepción de los maestros en la generación de un ambiente de confianza con ellos?