



UNIVERSIDAD TECVIRTUAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN

**Liderazgo de un Director Exitoso. El Caso de un Director de Nivel
Preescolar en el Estado de Guanajuato, México**

**Tesis que para obtener el grado de:
Maestría en Administración de Instituciones Educativas
con Acentuación en Educación Básica**

Presenta:

Alba Delia Larios Camacho

Tutor:

Ing. Enrique Lavalle Sánchez, MAD

Asesor titular:

Dra. Celina Torres Arcadia

León, Guanajuato, México.

Agosto 2013

Dedicatorias

Soy una docente convencida de mi profesión, me toco ser normalista por lo que aspirar a estudiar una maestría significaba primero ser licenciada y ese fue el primer paso, después la gran oportunidad llegó a mi puerta y ustedes me acompañaron en el momento preciso.

- Mamá, papá, Silvia, Juan, Martha y Ceci y mis queridos sobrinos porque siempre están presentes y apoyándome.
- Bernardo, aunque ya no estás aquí siempre eres esa fuerza que me impulsa a intentar y lograr mis metas.
- Querida Magaly Sada, eres parte muy importante de este proyecto tú apoyo fue vital.
- Imalú, Edith, Aurora, Luli amigas y amigos que se interesan en mi proceso y además me ayudan cuando los necesito.
- Queridas religiosas del Buen Pastor que me acogen y que dedican sus oraciones para que mi trabajo tenga los mejores resultados.
- Bety Origel por ayudarme a tomar la mejor opción, compañeras y compañeros de estudios y de trabajo, que retroalimentan mi vida profesional.

Agradecimientos

- Gracias ITESM por ofrecerme esta gran oportunidad, la cual difícilmente habría podido alcanzar, pero su apoyo y compromiso con la sociedad hacen posible que yo y muchos más profesionistas logremos elevar nuestro nivel, gracias a ustedes.
- Gracias al excelente programa EGE, a través de la TecVirtual por ofrecer con calidad y calidez esta gran oportunidad.
- Gracias estimado Mtro. Jesús Emmanuel Pérez Rodríguez por su acompañamiento y atenciones a lo largo de estos semestres.
- Gracias Dra. Celina Torres Arcadia por ofrecer toda su experiencia y sabiduría para que sea posible llevar a cabo este importante trabajo.
- Muy querido y respetado Ing. Enrique Lavalle Sánchez, reciba mi más sincera gratitud por su paciencia, acompañamiento, consejos, experiencia y por estar siempre tan pendiente de mi proceso.
- Dra. Claudia Cardona Martínez, muchas gracias por abrirme las puertas de su institución y compartir su experiencia, por permitirme reconocer que existen directoras que son un ejemplo como usted.
- Mi querida Mary Aguado de Cuadra, sabes que eres parte fundamental para que esto que ahora se está concretando, pueda rendir frutos en nuestra sociedad y más con mis queridos alumnos que tanto precisan un cambio en sus vidas, mil gracias.
- Gracias Mariette Yamin G., por llevar a mi puerta esta grandiosa oportunidad.

Liderazgo de un Director Exitoso. El Caso de un Director de Nivel Preescolar en el Estado de Guanajuato, México

Resumen

Ser directivo en una institución educativa, representa tener en las manos las riendas del éxito de la misma o bien correr el riesgo de soltarlas sin alcanzar la meta, significa realizar acciones que lo lleven a ser dentro de la comunidad una alternativa para elevar la calidad de vida de los alumnos sobre los cuales incide. Documentar el trabajo de un directivo exitoso representa un trabajo de investigación arduo, pero necesario para reconocer cuáles son las características y las prácticas de los directivos escolares exitosos, conocer su perfil, sus competencias profesionales y qué tanto influye el contexto e incluso si el país ayuda o no para alcanzar el éxito. Para lograr identificar estas características se realizaron entrevistas a docentes, padres de familia, alumnos y al directivo mismo para que aporten su experiencia y contar así con la información necesaria. Parte fundamental de esta investigación fue la selección del directivo idóneo para dar respuesta al cuestionamiento planteado, se eligió entre varias opciones; cabe mencionar que un aspecto muy importante de esta investigación fue enriquecer la información con que se cuenta a nivel preescolar. Por tanto reconocer la importancia sobre la función del director, representa un avance importante en la educación ya que como líder educativo ha de utilizar sus conocimientos para fomentar la eficiencia del docente, la ejecución adecuada de programas educativos, el diagnóstico oportuno de los problemas educativos, la evaluación y el óptimo desarrollo del proyecto educativo de la institución que dirige.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema	3
Antecedentes.....	3
Planteamiento del problema	5
Objetivos de la investigación.....	6
Objetivo General.	6
Objetivos específicos.....	6
Justificación	7
Limitaciones del estudio.....	8
Capítulo 2. Marco teórico	9
Gestión y Liderazgo	9
Aprendizaje Organizacional	14
El director como líder de los procesos de aprendizaje	15
Nuevas dimensiones de la dirección y liderazgo	21
Capítulo 3. Metodología de la investigación	33
Método de investigación	33
Contexto de la investigación.....	34
Contexto socioeconómico de la escuela.	34
Historia de la escuela.....	37
Historia de la Directora.	42
Instrumentos	45
Procedimientos.....	45
Selección de la escuela	46
Trabajo de campo.....	46
Análisis de la información.....	47
Presentación de resultados.....	47
Capítulo 4. Presentación de resultados	49
Aspecto personal.....	52
Aspecto profesional.....	54
Aspecto administrativo.....	57
Aspecto operativo	58
Capítulo 5. Análisis y Conclusiones	68
Análisis de resultados.....	68
Validez de los resultados.....	77
Alcances y limitaciones.....	78
Recomendaciones para estudios futuros	80
Conclusiones	81
Referencias	83
Apéndice 1. Carta de Autorización para la investigación	88
Apéndice 2. Encuesta nacional del proyecto internacional de directores de éxitos de escuelas	89

Apéndice 3. Entrevista al Director	111
Apéndice 4. Entrevista a Maestros	131
Apéndice 5. Entrevista a Padres de Familia	145
Apéndice 6. Entrevista a alumnos	155
Curriculum Vitae	160

Introducción

El momento actual que se vive permite reflexionar sobre la situación que atraviesa la educación, no solo en el país, sino en el contexto mundial. Lo que lleva a implementar cambios que permitan favorecer el sistema educativo del país.

En México se ha venido realizando un arduo trabajo para mejorar la calidad en la educación y en este proceso el director juega un papel fundamental. Para lo cual se requiere un nuevo tipo de liderazgo, que no necesariamente se base en el nivel de estudio, sino en la experiencia, la convicción y sobre todo en la coherencia al ejercer su autoridad. Lo que permitirá que la institución educativa en la cual ejerce su liderazgo pueda ofrecer una educación de calidad.

Y ante esto, es importante plantearnos el desafío que vive el Director Escolar para lograr que una comunidad educativa signifique una autentica mejora en su entorno social y cultural.

A través del Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (ISSPP International Successful School Principalship Project) se plantea investigar cómo se ve reflejado el éxito de los directores, cómo logran entender la importancia de su rol y cómo son capaces de trabajar con el capital emocional e intelectual intrínsecos de todos los miembros de la comunidad escolar.

El papel de los directores ha evolucionado y es necesario que encuentre las medidas precisas que le permita desarrollar su función de manera óptima. Ante esta situación sería importante reconocer qué es lo que caracteriza a un director para considerarlo exitoso, tal vez podrían ser motivaciones personales o de conciencia social.

Ante esto es importante hacer una retrospectiva sobre los antecedentes que permitan conocer cómo se ha modificado y ha evolucionado el perfil del director, la forma en que interviene en los problemas de la institución y la respuesta que da a los mismos, tema que se aborda en el capítulo uno.

En el capítulo dos se presenta el marco teórico y las bases sobre las cuales se sustenta el perfil del director exitoso, a través de la teoría sobre Gestión y Liderazgo, la importancia de la función del director como líder en el proceso de aprendizaje, por lo que se considera el interés y la importancia que concede al estudio del liderazgo como elemento básico para la calidad en la educación.

La descripción del enfoque metodológico empleado para la investigación y el contexto en que se ha realizado la misma, así como la historia de la institución educativa y el directivo, instrumentos y procedimientos empleados se tiene considerado en el capítulo tres.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados, la información relevante obtenida de las entrevistas y el reporte sobre los documentos que el director facilitó para su revisión y enriquecimiento de la investigación.

El análisis de resultados, en el cual se considera el contexto del caso, la validez de los resultados empleando la triangulación para asegurar la credibilidad del estudio, los alcances y limitaciones, recomendaciones para estudios futuros y conclusiones, forman parte del capítulo cinco.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

Antecedentes

La figura del director ha evolucionado de acuerdo a las condiciones, cambios y desafíos que la educación ha venido asumiendo, lo que ha hecho que se tome un especial tratamiento sobre su condición y perfil, llevando esto a una profunda investigación sobre los directores escolares exitosos.

Es entonces que en la Universidad de Nottingham se realiza en el 2001 la primera reunión para identificar en diferentes países como Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y los Estados Unidos de América a los directores escolares exitosos, es ahí en donde ISSPP proyecto financiado por los propios recursos de cada país, lo que ha determinado el número de escuelas participantes.

ISSPP ha sido apoyado por investigadores experimentados sobre el liderazgo tanto en escuelas de sus propios países como internacionalmente.

El director es una figura clave para alcanzar condiciones óptimas en las instituciones educativas, sin embargo, habría que considerar si el éxito de un país era el mismo que en otro, para lo cual se discurrió que sería importante analizar la influencia que ejercen las diferentes formas de ideología, cultura, costumbres y prácticas.

Basados en los estudios internacionales realizados por McBeath (1998); Leithwood, Jantzi y Steinbach (1999); Hayes y otros (2001); y Southworth (2002) se definió el perfil del director exitoso como aquel que es capaz de atender la mayoría de las cuestiones morales, sociales y éticas de sus alumnos; es además consciente de la necesidad de nutrir y constituir con los diferentes actores comunidades de aprendizaje exitosas (McLaughlin y Talbert, 2001).

Actualmente el proyecto se ha llevado a cabo en 11 países alrededor del mundo; 57 testimonios en diferentes países, apoyados en las investigaciones de autores como Mulford, Day, Gurr, Talbet & McLaughlin, Delors, Antunez, Perrenoud; en México se inició en 2008; en dicho proyecto una de sus fortalezas es que se ha realizado en contextos diversos, en países con contrastes en su entorno, buscando que los directores sean exitosos al promover una ética de servicio colectivo, donde el liderazgo y el desarrollo de competencias representan un papel protagónico en la gestión educativa (Talbert y McLaughlin, 1994).

Reconocer la labor de los directores exitosos, es pues un trabajo que implica conocer a fondo las características y acciones que los llevan a ser considerados como tal, por la forma de dirigir y administrar una institución educativa.

La investigación que se presenta se realizó en un Jardín de Niños en León, Guanajuato; el cual se selecciono entre varias opciones al conocer y observar los cambios tan significativos que ha tenido el mismo desde la llegada de la directora a dicha institución educativa, estos cambios incluyen al personal docente, la participación de los padres de familia, no sólo en la Asociación de Padres de Familia, sino en los Consejos Escolares de Participación Social, mejoras físicas al plantel pero sobre todo el nivel alcanzado en el desarrollo de competencias en los alumnos del Jardín de Niños.

Es importante resaltar el compromiso y preparación permanente de la directora, lo que pone de manifiesto el por qué del éxito de la institución educativa que dirige.

Planteamiento del problema

El camino hacia el éxito de una institución educativa resulta ser en la mayoría de los casos un camino largo y complejo, sin embargo, dicho camino resulta aun más difícil de andar cuando el directivo no tiene claro su rol, ya que él representa una pieza fundamental en el logro de este éxito.

Es importante considerar lo que Martin y Willower (1981), y Peterson (1981), encontraron en cuanto a lo que un director realiza en su jornada laboral, observaron que sus jornadas eran discontinuas, con actividades breves y fragmentadas debido a las interrupciones constantes que deben tolerar, este tipo de situaciones no les permiten invertir más tiempo en una planeación reflexionada ya que tienden a atender las situaciones más inmediatas y presionantes, y es posible que aquí radique el por qué el director no siempre logre asumir de manera óptima su rol de líder.

Un aspecto importante que se debe considerar en el desarrollo y aprendizaje del director es qué tanto recurren a diferentes fuentes de información que les permitan seguir siendo un buen líder. Por lo que habría que comenzar por ubicar y cuestionarnos lo siguiente:

¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos escolares exitosos?

Tomando en cuenta que no todos gestionan de la misma manera para lograr el éxito en sus instituciones educativas y que en la actualidad se requieren diversas formas de liderazgo, será importante considerar lo que manifiesta Senge (1990), en cuanto a lo que se espera del directivo, cómo sería el hecho de trascender con su tarea y conocer cómo plantean sus estrategias y políticas de acción.

Considerando también que es de gran importancia constatar que sus acciones se traduzcan en aciertos en el proceso de su gestión, y que deberán comprobarlo también a través de la participación de todos los actores de la institución quienes también aportan múltiples visiones que favorecen el proyecto educativo.

Es importante reconocer si el directivo muestra un liderazgo que transmita un mensaje claro sobre lo que propone que sea además un modelo a seguir, que permita que todos avancen en la misma dirección.

Este es en adelante el planteamiento principal de esta investigación, el cual se trata con el fin de identificar el tipo de dirección y liderazgo que se requiere para lograr una gestión que favorezca el éxito no solo del director, sino de la institución educativa en que se labora, en este caso la investigación se llevo a cabo con un Director de nivel Preescolar.

Objetivos de la investigación

Objetivo General.

Identificar las características y el tipo de liderazgo que ejerce un Director de Preescolar durante su gestión, así como las prácticas principales que realiza, mismas que le han llevado a ser considerado como un director exitoso.

Objetivos específicos.

- Reconocer los diferentes tipos de liderazgo y analizar si corresponden a la forma de gestión que realiza el director en su institución educativa.
- Identificar si el tipo de organización del director favorece el aprendizaje de su comunidad educativa.

- Partiendo de las nuevas dimensiones de la dirección y el liderazgo, registrar cuáles han sido las prácticas de innovación concretas que ha implementado el director del preescolar.

Justificación

Con la presente investigación se busca aportar e incrementar la información obtenida en los últimos años gracias al ISSPP, con la cual se ha podido reconocer a los Directores Escolares Exitosos a nivel mundial, mismos que han examinado y aceptado la importancia de su rol y por consecuencia han llevado a sus instituciones educativas a una mejora significativa.

El ISSPP se ha llevado a cabo en escuelas de nivel básico como se mencionaba en diferentes países, identificando características, atributos, cualidades y aptitudes de los directores exitosos de escuelas que cuentan con condiciones variadas en cuanto a rangos sociales, económicos y culturales.

En su mayoría las investigaciones se han realizado en instituciones en los niveles de primaria y secundaria, por lo que resulta de interés recabar más información sobre los directores de preescolar que se puedan considerar como exitosos, ya que el preescolar es un nivel en el que la obligatoriedad fue aprobada hasta el año 2002 gracias a una iniciativa de reforma constitucional por el poder legislativo en nuestro país.

Esta es una de las razones de elegir un preescolar como centro de investigación, tomando en cuenta la importancia que juega este nivel educativo en la vida de los educandos y buscando además la oportunidad de que se reconozca la relevancia que va adquiriendo el preescolar en la educación básica de nuestro país.

Limitaciones del estudio

En el tiempo que tiene vigente el ISSPP, las investigaciones se han realizado más en los niveles de primaria y secundaria, lo que significa una oportunidad importante el realizar la investigación en el nivel preescolar, sin embargo, esta misma situación limita hasta cierto punto el estudio en dicho nivel.

Surge entonces la necesidad de conocer y evaluar el rol del directivo de preescolar como líder de una institución en un nivel de educación que tiene relativamente poco tiempo de ser reconocida como obligatoria.

Existen algunas otras limitantes concretas como la escasa información que se tiene al respecto en este nivel y algunas situaciones complejas que enfrenta la directora del preescolar debido a la carga administrativa y a la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB).

Capítulo 2. Marco teórico

A través de la historia la función del directivo escolar ha sufrido cambios de acuerdo al contexto y a las condiciones del momento histórico, la presente investigación reúne la información y datos que permiten reconocer cuales han sido las características y las prácticas que permiten a un directivo escolar ser considerado como exitoso.

En este capítulo se abordan temas que reflejan el proceso por el cual transita un director escolar al cual se le ha considerado exitoso tomando en cuenta sus características, atributos, cualidades y aptitudes, además de considerar las diversas situaciones ya sean sociales, económicas y culturales.

Gestión y Liderazgo

Hace ya algunas décadas, que investigadores especializados y en las instituciones educativas se concede cierto cuidado y preocupación al tema de la dirección, considerando que los cambios sociales deben suscitar por consiguiente cambios educativos.

Los directivos que están al frente de un centro escolar, son sujetos que deberán reforzar la visión que se tiene sobre la gestión, misma que toma en cuenta elementos políticos, históricos, sociales, culturales y económicos, para promover la innovación y el cambio.

Generalmente se considera la gestión como un ejercicio basado en realizar acciones que conducen a un fin o logro de la institución educativa, lo que hace que la figura del directivo se pierda, sin embargo, existe otra postura de carácter menos estructurado, que concibe a la gestión con un carácter teleológico, ético y praxiológico, en la cual el sujeto es

parte fundamental en el proceso y como menciona Touraine (1997), lo vuelve visible y relevante y la noción de gestión que resalta es la de un sujeto alternativo entre la modernidad y posmodernidad, un ser eficiente que transforma a través de la autonomía, la corresponsabilidad, la identidad y el compromiso.

Se ha llegado a considerar a la gestión como una política estratégica, en la cual se deben articular: habilidades de carácter gerencial, desarrollar competencias en la resolución de problemas, en la toma de decisiones, competencias comunicativas y de consenso.

La gestión en una escuela está influida por la historia, la organización, el nivel y la modalidad educativa a que pertenece, por lo tanto no debe entenderse como sinónimo de administración, organización, planeación o evaluación, sin embargo, debe incluirlos; todo esto ha hecho que con frecuencia se asocie con las tareas distintivas y propias de la función directiva.

Los directivos requieren profesionalizarse, adquirir nuevas competencias centradas en la gestión, con una visión nueva de las instituciones, con conocimientos técnicos y estratégicos sobre la administración y organización de un centro educativo.

Por lo tanto una escuela exitosa, en gran parte será reconocida como tal gracias al liderazgo de su directivo, entendiendo el liderazgo como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y éstas podrán seguir lo propuesto por el líder como premisa para su acción. De acuerdo a lo mencionado por Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006), la influencia del líder no se basará en el poder o el autoritarismo, sino en el consenso y en la organización a través de metas comunes.

El informe TALIS (OCDE, 2009) señala que los directivos que ejercen un adecuado liderazgo pedagógico, generalmente también ejercen un liderazgo administrativo.

Ya que la gestión favorece que las cosas funcionen bien, será a través del liderazgo en un sentido transformador, que involucrará a los demás en una meta de cambio y una mejor organización. Elmore (2008) considera lo siguiente:

Para un director la práctica de mejora consiste en gran medida, en hacer visible lo que no se ve. La mayor parte de personas que ocupan un puesto dirigente en la escuela están más o menos socializadas en una cultura relativamente disfuncional. Esta socialización consiste, entre otras cosas, en aprender a considerar que la mayoría de aspectos de la escuela y de su cultura como adquisiciones establecidas, concentrándose sobre un pequeño número de cosas que la cultura define como *posibles*. Para que los directivos aprendan a gestionar activamente el proceso de mejora, se precisa poner al día, analizar y modificar todas las reglas, normas y convenciones implícitas que constituyen obstáculos para la acción (p. 51).

Es importante reconocer que en las instituciones educativas, el liderazgo directivo es pieza clave para lograr los objetivos institucionales, dicho liderazgo directivo deberá estar impregnado de elementos esenciales como:

- Honestidad, deberá ser una figura transparente, con una conducta ética que genere confianza y merezca el respeto de los demás (Crosby, 1990).
- Visión compartida, que tomen en cuenta a sus colaboradores y los intereses de todos los involucrados, buscando estrategias para llegar a esa visión.
- Compromiso, siendo puente entre los intereses institucionales y el de sus colaboradores (Manes, 1996).
- Paciencia, para articular en forma sinérgica la diversidad de conductas de sus colaboradores.
- Ejemplaridad, siendo testimonio y buscando el consenso.

El perfil del líder directivo varía de acuerdo al contexto institucional y a la problemática que presenta cada institución educativa, por lo que es labor de cada institución definir los atributos de su líder directivo que le permita ejercer una función de conducción, debe por tanto planificar, organizar, coordinar y evaluar, propiciar el trabajo en equipo, favorecer la actitud de pertenencia, la mediación y resolución de conflictos y la delegación de tareas.

Es importante ser realistas y buscar líderes idóneos, éticos y humanos que se puedan considerar como un líder efectivo (Kotter, 1990) por su capacidad de relaciones institucionales, por el conocimiento del sector de la educación, por su reputación e historial, por sus habilidades, valores personales y por su forma de motivar, por tanto un líder efectivo se relaciona directamente con sus capacidades innatas, la influencia de su primera infancia, su educación formal y su experiencia profesional.

Crosby (1990) considera las siguientes características como propias de un líder autentico: disposición para aprender, ético, dispuesto, decidido, enérgico, confiable, sensato, modesto, apasionado y agradable; características que permitirán que un líder logre el éxito en su dirección.

Pero uno de los conceptos más modernos es el propuesto por Bass (2000) es el de liderazgo transformacional, el cual sostiene que para alcanzar un liderazgo de este tipo, se requieren factores como:

- Carisma: para transmitir confianza, respeto y entusiasmar.
- Consideración individual: ofrecer una atención personalizada.

- Estimulación intelectual: favoreciendo con nuevos enfoques para la resolución de problemas, insistiendo en la inteligencia y racionalidad.
- Inspiración: que aumenta el optimismo y el entusiasmo.
- Tolerancia psicológica: utilizando el sentido del humor al señalar los errores, para resolver conflictos de los docentes con otras personas, manejo de momentos difíciles.

También Bass (2000) hace mención del no liderazgo y lo define como *laissez faire* (dejar hacer) en donde el líder evita las decisiones y no se involucra, ni se define. En este punto es importante tomar en cuenta la opinión de Álvarez Fernández (1997) que señala que la postura del director debe ser a partir de un liderazgo profesional, que lo distingue claramente de los profesores que él dirige, siendo así pieza fundamental en la gestión exitosa. Mostrándose como un líder democrático, participativo y descentralizado en la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio (Cantón, 2004).

Todos los conceptos anteriormente mencionados, deberán favorecer al líder para actuar como agente de cambio, mismos que será capaz de forzar a la gente a pensar y prepararse para enfrentar un futuro incierto. Este tipo de líderes no sólo aceptan los retos de la sabiduría convencional, sino que piden retos que enfrentar.

Como se menciona en Boyett y Boyett (2006), el proceso de aprendizaje del liderazgo es prolongado y lo que importa es el conjunto, no las partes. Deben buscar construir y mantener una sólida relación con los demás, ser proactivos y empezar con el final en la mente, poner las cosas importantes en primer lugar, tener siempre presente el pensamiento ganar-

ganar, intentar primero entender y luego ser entendido y afinar, esto entendido desde la perspectiva de lo competente y no lo competitivo.

Tener presentes los diferentes tipos de liderazgo permite reconocer en el caso de la Directora del preescolar, que su gestión se basa en un liderazgo que promueve el cambio y el crecimiento adecuado de la institución, la opinión de los diferentes actores de la comunidad educativa lo confirman.

Aprendizaje Organizacional

Cuestionar la postura del director en cuanto al trabajo que realiza y como éste se relaciona con el aprendizaje organizacional, es una pregunta a la cual se ha intentado dar respuesta desde las décadas de los setenta y ochenta principalmente por Argyris y Schön (1978) con su concepto de aprendizaje de “doble circuito”.

Y en la década de los 90's Senge (1990), menciona las habilidades que deben estar presentes en la gestión directiva, tales como:

- **Pensamiento sistémico:** es un marco conceptual, con conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros y así ayudar a modificarlos, suponen una visión del mundo extremadamente intuitiva.
- **Dominio personal:** es la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.
- **Modelos mentales:** son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar.

- Construcción de una visión compartida: la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino, lo que significa que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.
- Aprendizaje en equipo: comienza con el diálogo, desarrolla la capacidad para “suspender los supuestos” e ingresar a un auténtico “pensamiento conjunto”.

Surgen también diferentes autores que comenzaron a aportar sobre el concepto de aprendizaje organizacional, destacando la importancia del trabajo del líder como pieza clave en la innovación y mejora continua para favorecerlo (Mai, 2004).

A partir del trabajo de los autores antes mencionados se presentan dos posturas, una considerando al director como líder de los procesos de aprendizaje, y el director como gestor del conocimiento, dadas ciertas condiciones organizacionales.

El director como líder de los procesos de aprendizaje

Se considera que el aprendizaje no es un proceso natural en la organización, sino que deben presentarse ciertas circunstancias para que se pueda dar.

Desde el enfoque de Senge (1990) el líder debe crear nuevas realidades a través de un cambio progresivo de los modelos mentales que poseen sus subordinados, poniendo en común los supuestos de estos a través del diálogo y la comunicación.

Esto implica favorecer un clima de apertura, seguridad y confianza, que permita la participación de cualquier actor de la organización. Por tanto el director debe crear una visión compartida, evitando la jerarquía tradicional y promoviendo la toma de decisiones.

Senge (1990) señala que el líder de la organización debe tener dominio de ciertas disciplinas básicas y trascender logrando que las cosas funcionen en la práctica a través de un adecuado planteamiento del propósito, la visión y los valores que formarán parte de la cultura de la organización.

Por otro lado Schein (1992) menciona que el líder puede fomentar una cultura de aprendizaje si logra visualizar y comunicar la visión, además de tener como funciones:

1. Crear un sentido de realidad compartida, mediante sus propios procesos de aprendizaje y de la cultura emergente.
2. Crear una cultura que se retroalimenta para modelar sus propios supuestos manteniendo un aprendizaje continuo.
3. Evaluar lo adecuado de la cultura de su organización, detectando la disfuncionalidad y convirtiendo los supuestos básicos en “supuestos del aprendizaje”.

Otro aspecto importante que permite llevar a cabo rutinas organizativas que den resultado, es como sugieren Argyris y Schön (1978) que el líder sea capaz de llevar a cabo un razonamiento productivo para hacer explícitas las premisas y para que las conclusiones puedan comprobarse mediante una lógica, independientemente de quien las creó.

Para Mai (2004) el aprendizaje de la organización se relaciona directamente con el trabajo que realiza para mejorarse a sí misma y buscar nuevas y mejores formas de hacer las cosas. Este tipo de organización se autoevalúa debido al entorno que cambia constantemente.

Esto lleva al líder a apoyar los métodos que están dando resultado, pero también a cuestionarlos para buscar mejores formas de alcanzar los objetivos.

Dos roles críticos asociados a los líderes de las organizaciones que aprenden son citados por Mai (2004): el trabajo del líder como crítico/provocador, analizando las prácticas y acciones que él y sus subordinados realizan para encontrar mejores formas de lograr objetivos similares en el futuro; y el trabajo del líder como “abogado del aprendizaje” y “líder de innovación” que permita a través de talleres facilitar la transferencia de conocimiento tácito (presente en la experiencia individual) a conocimiento explícito (presente en reportes, manuales, figuras). Uno de los objetivos con dicha práctica es permitir la participación de todos y a su vez que todos los miembros de la institución, agreguen valor a las discusiones y revisiones.

El hecho de que los líderes se involucren activamente en las iniciativas de aprendizaje, así como en el deseo de favorecer un clima apto para aprender, son los aspectos que marcarían la diferencia en el proceso de aprendizaje de las organizaciones (Dibella y Nevis, 1999).

El líder deberá transmitir un mensaje claro sobre lo que es importante dentro de la organización, así como ser un modelo a seguir en los procesos de adquisición y propagación del conocimiento. Muy importante también es lo que mencionan Easterby-Smith y Araujo (1999) y Gairín (2000), el líder debe ser capaz de aprender y promover el aprendizaje a través de su comportamiento, del estilo para hacer las cosas, el método que utiliza para recompensar o sancionar y su habilidad para apoyar a sus subordinados para aceptar críticas y alternativas.

El líder de la organización debe promover el que todos caminen en una misma dirección, como lo establecen Copland y McLaughlin (2000) desarrollando un liderazgo compartido y enfocado en la investigación, construyendo un ambiente de cuestionamientos, de análisis de

datos y de compromiso de parte de los diferentes actores de la organización. Estos autores comparten con Senge la idea, que el liderazgo del directivo va más allá de características individuales y que en realidad un buen liderazgo reside en la capacidad que se muestre para redistribuir el poder y la autoridad.

Immegart (2000) y Bolívar (2000) establecen que el líder se debe conducir no sólo desde una perspectiva individualista, sino también colectiva siendo capaz de moverse en la dirección de la tensión creativa, de lidiar entre una visión del futuro deseado y el reconocimiento de la realidad.

En el liderazgo transformacional de Bass (2000) que ya se ha mencionado, cita tres factores básicos: *liderazgo inspiracional* en el cual el líder es el ejemplo a seguir; *liderazgo estimulador intelectual*, con el cual pretende alentar a sus seguidores a cuestionar sus supuestos y los impulsa a ser creativos e innovadores; y *liderazgo capaz de hacer consideraciones individualizadas*, en donde reconoce necesidades diferentes de apoyo y desarrollo.

Existen escenarios que permiten explorar aspectos y dinámicas de situaciones de la organización que resultan complejas, a estos escenarios Kim (1993) los llama procesos de simulación o micromundos de acción, mismos que permiten descubrir las contradicciones internas de una estrategia que es recién implementada, ajusta los modelos mentales de los integrantes y les ayudan a descubrir que los supuestos de ellos pueden tener un impacto en los demás. Por lo tanto el aprendizaje es visto como un proceso dinámico que se centra en el cambio gradual del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional.

Kim (1993) hace mención sobre un modelo de aprendizaje que establece un vínculo entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional. Define el aprendizaje individual de la siguiente manera:

El incremento de la propia capacidad para llevar a cabo una acción eficaz. El aprendizaje se produce cuando se sabe algo nuevo y se sabe trasladarlo a la acción. Se puede elegir o no, implantar la acción, pero se sabe cómo hacerlo (p.37).

En cuanto al aprendizaje organizacional, se menciona que de la misma manera que el aprendizaje individual, el aprendizaje organizacional es definido como el incremento de la capacidad de la organización para realizar una acción eficaz. (Kim 1993, p. 40).

El autor sostiene que, el aprendizaje organizacional depende de que los individuos mejoren sus modelos mentales y así desarrollar nuevos modelos mentales compartidos. Esto hace que el aprendizaje organizacional sea independiente de cualquier individuo específico (Kim, 1993).

Boyett y Boyett (2006) manifiesta interés en dos problemas relacionados que inhiben tanto el aprendizaje individual como el organizacional: (1) el fracaso en reconocer y desafiar los modelos mentales que controlan las acciones, y (2) el fracaso a la hora de presentar claramente las suposiciones a los demás y ayudarles a que hagan lo mismo. Para tal situación ambos proponen soluciones haciendo referencia a dos tipos de técnicas de aprendizaje, que sugieren que todos deben desarrollar: (1) Reflexión: hacer más lento el propio proceso de pensamiento para poder observar más detenidamente los modelos mentales personales, y (2) Investigación: sugiere estar más abiertos a las suposiciones que hay detrás de las acciones de cada persona y ayudar a los demás para que hagan lo mismo.

De la misma manera, para Boyett y Botett (2006) es relevante mencionar que el conocimiento es el saber-por qué, es la parte conceptual del aprendizaje: saber por qué algo

funciona u ocurre. La habilidad es el saber-cómo que es la parte de aplicación: tener la habilidad para saber utilizar el saber-por qué para hacer que algo ocurra. El autor insiste en que el aprendizaje verdadero necesita la adquisición de ambos, el saber-por qué y el saber-cómo.

Immegart (2000) menciona un estudio que se realizó en relación al efecto que tienen los directores en el desempeño institucional de las escuelas, mostró que aquellos directores que son conocedores no sólo de los procesos de aprendizaje o instrucción, sino también de actividades organizativas relacionadas con la diseminación y utilización del conocimiento en el perfeccionamiento del alumno y de las prácticas pedagógicas, son directores considerados exitosos.

Otro aspecto importante a considerar en el trabajo del director, es la construcción de un ambiente propicio al diálogo y la discusión, menciona Bethanis (1995) que el director debe procurar tener tiempo para escuchar, para poner atención a sus propias palabras, ofrecer interpretaciones diversas y tener tiempo para reflexionar sobre las conversaciones que propicien el aprendizaje.

Una de las claves del aprendizaje organizacional está en lo que los individuos aprenden y cómo lo aprenden, sin embargo, el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje institucional. Por tanto es importante considerar que el trabajo del director como líder y gestor del aprendizaje dentro de la organización ha sido poco definido (Mai, 2004). Aun no se conoce la forma en que el trabajo del director impacta en el aprendizaje de la escuela.

Kotter (1995) establece una diferencia entre liderazgo y gestoría, para él las funciones de la administración conllevan al orden y a la predictibilidad; y las funciones de liderazgo resultan en un cambio dramático y adaptativo.

Entre las acciones de un director como líder están: tomar riesgos, visualizar un propósito y generar valor en el trabajo, tiene una misión clara y una visión de conjunto para dirigirlas, estimula la creación de una cultura organizacional, en colaboración con todos los que pertenecen a ella, busca oportunidades para cambiar, facilita el aprendizaje de la organización e inspira a los demás a hacer las cosas.

En contra posición se encuentran las acciones de un director como gestor: difícilmente toma riesgos, enfatiza la racionalidad y el control, resuelve problemas enfocándose en los objetivos, recursos, estructura organizacional o en la gente, sigue políticas relacionadas con la organización, tiene objetivos precisos, una agenda que cumplir y hace que se cumpla, se mueve por la jerarquía y está atado a la cultura de la organización, coordina y balancea puntos de vista opuestos, recompensa o castiga.

Este planteamiento permite ver las dos posturas que pueden guiar el trabajo un director escolar y el impacto del director en el aprendizaje de centros escolares.

A través de las entrevistas y documentos presentados por la Directora, se puede identificar el tipo de organización que impera en su comunidad educativa puesto que favorece su aprendizaje, y permite la participación de todos, ofreciendo por tanto un clima propicio para aprender e inspirando a los demás a seguir superándose.

Nuevas dimensiones de la dirección y liderazgo

Los directores escolares generalmente enfrentan dilemas, mismos que permanecen activos debido a los cambios permanentes. Por tal motivo el director debe ser líder en la implementación de dichos cambios, aun cuando ellos no hayan participado en su elaboración.

Debido a lo anterior es importante que el director asuma un rol de líder activo dentro del cambio, con el fin de alcanzar el éxito en los proyectos y nuevas propuestas.

Fullan y Stiegelbauer (2004) mencionan el impacto que los directores provocan con la realización de innovaciones particulares. Por otro lado también hacen referencia a la falta de participación de los directores ante las innovaciones exitosas por parte de los maestros.

Complementando esta visión Trider y Leithwood (1988), observaron que ante la respuesta favorable de un director para apoyar una innovación, se encontraba la idea de favorecer sus intereses personales.

Lo antes mencionado ha llevado a analizar a profundidad la postura del director y a la escuela como una organización. Ante este panorama Louis y Miles (1990), hacen la distinción entre liderazgo y administración y puntualizan la importancia de ambos. Señalan como el liderazgo se relaciona con misión, guía e inspiración y la administración implica el diseño y la realización de planes, el desempeño y el trabajo efectivo con los demás.

Estos mismos autores expresan los principales motivos de acción para el “liderazgo” y la “administración” para el cambio, además de afirmar que la administración para el cambio se ha subestimado, ya que requiere aptitudes y habilidades tan refinadas como las del liderazgo. Señalan que los aspectos de liderazgo comprenden: a) la expresión clara de una visión; b) la consecución de propiedad compartida; y c) la planeación evolutiva.

En cuanto a la función administrativa mencionan que se ocupa de: a) la negociación de demandas y asuntos de recursos con el entorno; y b) el manejo coordinado y persistente de

problemas (Louis y Miles, 1990) Es importante reconocer que ambos conjuntos de características son decisivos, y deben combinarlos o atenderlos de otra forma.

El rol del liderazgo en la escuela se puede considerar como complejo, sin embargo, se cuenta con más información que permite tener mayor claridad al respecto. Reflexionar sobre la importancia y la complementariedad de las funciones de liderazgo y administración, permite interpretar lo que se ha venido haciendo y descubriendo acerca de las diferentes personalidades de los directores y la capacidad para ser efectivos. De acuerdo a lo que plantean Wilson y Corcoran (1988) sobre los directores eficientes, todos se centran en un liderazgo activo, la motivación del personal y los estudiantes, el contacto con la comunidad y la mejora constante de la escuela.

Smith y Andrews (1989) describen diferentes tipos de líderes de instrucción eficaces. Algunos fuertes, enérgicos, osados; otros, tranquilos, participativos, protectores; pero todos prestando atención a las principales áreas de tarea: proveedor de recursos, recursos de instrucción, comunicador y presencia visible; y cada uno actuando a través de métodos y estilos diferentes de acuerdo a sus personalidades y del escenario.

En cuanto al tema de dirección se conoce cada vez más, y en trabajos anteriores elaboraron las “características que posee un director”, dichas características contenía cuatro niveles de eficiencia (Leithwood y Montgomery, 1986); se contempló como el nivel más alto el “apto para resolver problemas” para lo cual se intentó descifrar lo que significaba “solución de problemas” tomando en consideración la acción de los directores “expertos” frente a los “típicos” y la forma de solucionar problemas reales.

En cuanto a esta diferenciación de cómo los directores actúan en la resolución de problemas reales, Leithwood y Steinbach (1989^a), señalan que los expertos difieren: a) en la extensión en que tomaban en cuenta la interpretación que otros actores tenían del problema; b) la forma en que consideraban el problema en el contexto de una misión y problemas mayores en la escuela; y c) la claridad que tenían del problema y su capacidad para describir tanto su interpretación como las razones para dicha interpretación. También llevaron a cabo la revisión de las diferencias en la forma en que los “expertos” consideraban sus objetivos (buscando llegar a un acuerdo con el personal), los valores (siendo más conocedores y explícitos acerca de los mismos), las restricciones (anticipando e identificando problemas más profundos), los procesos de solución (y el uso de la colaboración en la solución de problemas) y el efecto (no permitiendo que los afecte la frustración).

Respecto al tema de solución de problemas Leithwood (2009) aporta una reseña comparativa con siete diferencias entre directores novatos y expertos:

1. Son más capaces de regular sus propios procesos para resolver problemas. Al parecer, este control metacognitivo es lo que se denomina “reflexionando-en-acción” y “reflexionando-acerca-de-la-acción”.
2. Disponen de más información relevante acerca del problema y la tienen almacenada en la memoria en forma más organizada, más ricamente conectada, lo que aumenta su accesibilidad y amplía su aplicación.
3. Se representan los problemas utilizando categorías más abstractas (a diferencia de los aspectos más superficiales del problema) y con referencia a principios más

básicos; también tienen mayores destrezas para detectar patrones y lo hacen en forma más rápida.

4. Identifican y se proponen objetivos más complejos para resolver problemas y objetivos relacionados con planes de acción.
5. Invierten más tiempo planificando sus estrategias globales iniciales y son planificadores más flexibles y oportunos durante el proceso de solución de un problema. Son también capaces de utilizar una gama más amplia de aproximaciones a una solución.
6. Han automatizado muchas secuencias recurrentes de actividad para resolver un problema.
7. Son más sensibles a las demandas de la tarea y a los contextos sociales dentro de los cuales hay que buscar una solución a los problemas.

Estas siete diferencias fueron observadas en relación a los problemas bien estructurados o (con mucha menor frecuencia) a problemas mal estructurados en ámbitos que exigen un alto nivel de conocimiento, sin embargo, se cuenta con poca información sobre el aspecto del trabajo de un administrador de escuela que presenta mayores dificultades. Uno de los propósitos de esta reseña comparativa fue desarrollar un marco de referencia con sólidos fundamentos (Glaser y Strauss, 1967) para describir los procesos que utilizan los directores en la solución de problemas.

Otra mención importante de Leithwood y Steinbach (1989) es que el impacto de los directores se puede sentir mediante sus acciones, tales como: a) generar mejores soluciones a

los problemas de la escuela; b) fomentar el compromiso de los maestros para implementar las soluciones pertinentes; y c) promover la formación continua del personal.

En un trabajo posterior por parte de Leithwood y Jantzi (1990), realizaron la comparación entre directores realmente eficientes y los menos eficientes para favorecer la transformación y mejora de la cultura escolar. Lo que encontraron fue que los directores exitosos usaban seis estrategias amplias, mismas que incluían acciones que:

- Reforzaban la cultura de la escuela para favorecer mejoras.
- Estimulaban y reforzaban el cambio cultural, a través de mecanismos burocráticos.
- Promovían el desarrollo del personal.
- Se involucraban en una comunicación directa y frecuente acerca de normas, valores y creencias culturales.
- Compartían el poder y la responsabilidad con otros.
- Usaban símbolos para expresar valores culturales.

Todo esto ha llevado a obtener una apreciación más compleja, pero más clara, del director eficiente como líder cooperativo de las mejoras continuas en las instituciones educativas.

Como menciona Fullan (2004) el trabajo del director con los maestros representa el aspecto principal para configurar la escuela como un lugar de trabajo común en relación con

objetivos compartidos, la colaboración de los maestros, certidumbre y oportunidades de aprendizaje para los maestros, compromiso del maestro y aprendizaje para los estudiantes. Por otra parte Rosenholtz (1989) señala que las escuelas exitosas se caracterizaron por la presencia de directores con una acumulación constante de sabiduría común, con una experiencia compartida, tanto con los maestros líderes en las escuelas como con sus colegas.

Otro aspecto importante a considerar en el papel del director es el tiempo que puede dedicar a los salones de clase individuales y no sólo reconocerle su capacidad para la implementación de innovaciones. El principal objetivo es transformar la cultura de la escuela y lograr grupos cooperativos de maestros en la organización y conducción del aprendizaje, tal vez sin la presencia de un director como se conocen ahora, por tanto el director que se ha venido citando sería entonces la clave del éxito en una escuela.

Es necesario reconocer las diferencias entre directores, su personalidad y el estilo, el nivel de la escuela que dirigen, y la situación de las mujeres directoras en comparación con la de los hombres.

Diversos autores como Dwyer (1984), Hallinger, Bickman y Davis (1989), Hallinger y Richardson (1988), encontraron que por medio de la configuración de la organización, clima y recursos de las escuelas y no sólo a través de intervenciones directas en la instrucción, es como los directores ejercían el liderazgo educativo. Reconociendo que existen diversos caminos para las mejoras en términos de organización, además de la observación directa en el salón de clases.

En cuanto a la dirección por parte de hombres o mujeres, en términos de estadísticas, la dirección está dominada por hombres, sin embargo, las mujeres han logrado considerables avances. Smith y Andrews (1989) señalan que las mujeres muestran un comportamiento asociado con un liderazgo efectivo, ya que pasan más tiempo que los hombres en actividades de mejoras al programa educativo.

Marshall y Mitchell (1989) mencionan que en estudios realizados se demostró que las mujeres se enfocan a los aspectos del currículo, del liderazgo de instrucción, las inquietudes de los maestros, la participación de los padres, la promoción del personal, la planeación de estrategias de colaboración, el contacto con la comunidad, etc. Por lo tanto se considera que las mujeres poseen características asociadas con un liderazgo eficaz y una escolaridad eficiente (Shakeshaft, 1987). Por otro lado se hace mención de directores hombres que se desempeñan como líderes escolares altamente eficaces; este análisis lleva a reconocer que las características asociadas con un liderazgo eficiente en las escuelas, debe promoverse constantemente tanto en hombres como en mujeres.

Cuando se presenta una reforma al sistema educativo, generalmente se solicita al director cambios educativos de diversas clases. La forma en que se vea el cambio, ya sea de retroceso o avance dependerá del punto de vista del director. Si el proyecto no es sólido, o bien si el director no tiene confianza en el cambio o en el papel que jugará en él, le causará ansiedad y por tanto resultará un trabajo indeseable. En este caso el director dudará de su propia capacidad y competencia, experimentará diversos sentimientos e inquietudes en privado, no compartirá su preocupación con los maestros debido a la tradición de la relación

entre directores y maestros basada en mantener una distancia y respeto mutuo a la autonomía profesional.

Algunos directores prefieren que se les deje en paz para realizar sus responsabilidades profesionales. Pero otros desean más contacto social con respecto a asuntos profesionales, si se puede hacer en un clima de apoyo.

En el proceso de cambio es esencial contar con el conocimiento necesario, comprensión y aptitudes para reconocer los cambios potencialmente buenos de los malos y evitar experiencias negativas.

Esta situación de cambio, requiere de directores que estén preparados para tal escenario, hoy en día no está claro cómo se seleccionan los directores (Baltzell y Dentler, 1983). En el proceso de selección emplean criterios muy variados y poco claros, el conocimiento y la aptitud como administradores o facilitadores del cambio organizativo, deben ser los principales criterios para la selección.

El concepto que cada director tenga sobre su papel, será lo que le permita desarrollarse o limitarse en sus funciones respecto al cambio. Así como se considera que la eficacia del maestro es importante para producir mejoras en la escuela, también lo es en el caso de los directores; y tal vez más significativo, debido a que afecta a toda la organización. Por lo tanto, es de suma importancia que el director elabore un significado del cambio y el proceso del mismo; ser conscientes de que también se debe vivir un cambio desde la persona del director.

Fullan (1988) ofrece diez directrices para el director individual, las cuales ha formulado para contribuir con acciones, y para superar la inercia del sistema, asignando al individuo la responsabilidad de iniciar la acción:

1. Evitar las declaraciones “si hubiera...”, las cuales implican volver externa la culpa y otras formas de pensamiento ilusorio.
2. Empiece en pequeño, piense en grande. No se exceda en la planeación o administración.
3. Concéntrese en algo concreto e importante, como en currículo o la instrucción.
4. Concéntrese en algo fundamental, como la cultura profesional de la escuela.
5. Practique la temeridad y otras formas de riesgo.
6. Dé autoridad (poder) a los que estén debajo de usted.
7. Construya una visión relacionada con los objetivos y el proceso del cambio.
8. Decida qué es lo que usted no va hacer.
9. Congregue aliados.
10. Conozca cuándo debe ser cauteloso.

El centro del cambio es la escuela, y es ahí en donde debe forjarse el enfoque, la coherencia y la consistencia. Es por esto que el director es tan decisivo en la reforma y debe reflexionar con espíritu crítico si su concepto del rol está anteponiendo límites innecesarios a

lo que se puede hacer, deberá buscar la colaboración y retroalimentación de los maestros y de otros directores.

Leithwood (1990) resalta dos cosas que hacen los directores eficientes: a) muestran un interés activo dedicando tiempo a hablar con maestros, planean, ayudan a que se reúnan los maestros y tienen conocimiento de lo que está sucediendo, b) buscan la forma de reducir el tiempo gastado en asuntos administrativos rutinarios; se aseguran de que el cambio tenga una prioridad igual. Finalmente recalca que el director es la clave para crear las condiciones necesarias para el constante progreso profesional de los maestros.

Barth (1990) señala que la carga en el director es considerable:

Si la relación maestro-director se puede caracterizar como útil, de apoyo, de confianza, reveladora de conocimiento del oficio, lo mismo sucederá con otras. En la medida en que las interacciones maestro-director son recelosas, reservadas, distantes, de confrontación, ásperas o críticas [negativamente], es probable que veamos que estos rasgos prevalecen en la escuela. La relación entre maestro y director parecen tener un extraordinario efecto amplificador. Modela lo que serán todas las relaciones (p 19).

Existen directores que no deberían ostentar dicho puesto, sin embargo, la mejora en las escuelas es un proceso organizativo, con todo lo que implica tanto en la escuela como en relación con el exterior. Se puede decir que una reforma seria, no consiste sólo en implementar innovaciones; es en realidad un cambio de la cultura y la estructura de la escuela. Por lo tanto es indudable que el director, en tanto cabeza de la organización, juega un papel decisivo en la cultura de la escuela y sus cambios.

La Directora es líder en la implementación de cambios y propuestas que han favorecido el crecimiento del preescolar, su rol es de líder activo que no solo busca innovar,

sino que es sensible a las demandas que manifiesta la comunidad educativa, busca las soluciones a los problemas, sabe correr riesgos en pro de las mejoras a su institución, fomenta la formación continua de los maestros e implementa los programas que favorece en sus alumnos un desarrollo integral.

En el capítulo tres, se presenta la información que se reunió para lograr una investigación apegada a los objetivos y que permita resolver los problemas planteados, además de ofrecer una reseña de las actividades realizadas para obtener dicha información.

Capítulo 3. Metodología de la investigación

Conocer los antecedentes sobre lo que se ha realizado con relación al ISSPP es necesario para profundizar sobre el tema, teniendo presente que es básico ofrecer una visión que en realidad beneficie y enriquezca lo que hasta ahora se ha investigado al respecto, valerse pues de la investigación científica representa uno de los mejores medios para lograrlo, teniendo presentes las cualidades que se requieren para su realización: precisión, fidelidad y validez.

El cuestionamiento planteado en el problema es una de las etapas importantes, a la cual se le ha podido dar respuesta gracias a la documentación que existe sobre el fenómeno que se estudió, seguido del método elegido y la recolección de datos con los que se ha efectuado el análisis de los instrumentos de recolección de los mismos y la interpretación de los resultados obtenidos, los cuales serán objeto de crítica y revisión por parte de los interesados en el tema, estas etapas propuestas por Giroux y Tremblay (2004), una actitud ética han sido la base para la presente investigación.

Método de investigación

La presente investigación apoyada en el Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico, permite reconocer la práctica de un director exitoso.

Los instrumentos que se utilizaron jugaron un papel muy importante, mismos que se manejaron a través de un enfoque cualitativo, con el fin de examinar el entornos social caso por caso y obtener los puntos de vista de los entrevistados y lograr una perspectiva más amplia de la investigación y poder dar así respuesta al problema que se planteo.

Se realizaron encuestas, revisión de documentos y entrevistas a la directora de un Jardín de Niños en León, Guanajuato, así como a los diferentes actores de la institución educativa.

Contexto de la investigación

Contexto socioeconómico de la escuela.

El Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” se ubica en una zona urbana en la calle Guty Cárdenas # 301 de la colonia León Moderno en la ciudad de León, Gto., pertenece al turno matutino ya que se encuentra compartiendo instalaciones con otro preescolar que funciona por la tarde.

Esta institución educativa colinda con las colonias Andrade, Arboledas y San Nicolás, y se encuentra entre las calles Donizetti y Sarazate; por la parte de atrás se comunicaba con la calle Paganini, ahora cerrada en su acceso por los vecinos y en dónde también se ubica institución de educación especial llamada IREE (Instituto de Rehabilitación y Educación Especial).

A sus alrededores hay locales comerciales de: farmacia, vulcanizadora, venta de auto-partes, reparación y venta de bocinas, un salón de fiestas infantil, peluquería, venta de comida, etc.

Los niños que son atendidos en la institución vienen de diversas colonias como: Parques del Sur, San José Obrero, Brisas del Carmen, fraccionamiento Agua Azul, Santo Domingo, Santa Julia, Villas de San Juan 2^a Sección, Delta de Jerez, Parques la Noria, Buena Vista, León II, el Paisaje, Obregón, 10 de Mayo, Hilamas, Valle del Maguey, Manzanares, Valle del Real, las Margaritas, la Moreña, Mezquital de Jerez, Paseos de Miravalle, Jardines de la Pradera, Valle Dorado, San Isidro, Andrade, Azteca, Miguel Hidalgo, Tepeyac, Buenos Aires,

León Moderno, Arboledas, San Juan de Dios, San Nicolás, San Miguel y Centro, las cinco últimas colonias son de las que más niños vienen (datos obtenidos de las fichas de identificación y entrevistas a padres de los alumnos).

La institución se considera una escuela segura no solo en su infraestructura que cuenta con altas rejas protectoras, protecciones en las ventanas, aljibe, controles de la electricidad y alarma, además el personal supervisa las diferentes áreas durante su jornada de trabajo para evitar que los niños puedan sufrir cualquier accidente.

En estos dos últimos años la escuela ha logrado avances en cuanto al aspecto de salud, cuentan con el programa “Escuela libre de caries”, promueven un refrigerio sano a base de frutas y verduras, además de alcanzar el reconocimiento del programa “Bandera ecológica”.

En cuanto a los padres de familia y sus profesiones y oficios, se tiene el registro de que en cuanto a los hombres, aproximadamente el 51% trabajan como obreros, el 46% son empleados, el 2% se dedica al comercio familiar y solamente el 1% son profesionistas, respecto a las mujeres, el 94% se dedica al hogar, el 2.5% son empleadas, el 2% son obreras, el 1% se dedica al comercio ambulante o venta por catálogos, y únicamente el 0.5% es profesionista.

Respecto al nivel de estudios realizados por los padres de familia hombres se encontró que el 62% tienen hasta el nivel de secundario (algunos inconclusa), el 20% cuenta con bachillerato, el 14% con nivel primaria (algunos sin terminarla) y el 4% con carrera universitaria; en cuanto a las mujeres el nivel de escolaridad es del 65% en secundaria, el 20% en primaria, el 12% cuenta con bachillerato y únicamente el 3% tiene una carrera profesional. Un aspecto importante que cabe mencionar es el que algunos de los padres de familia que cuentan con un nivel universitario, no están ejerciendo su profesión, ya que se dedican al

comercio familiar u otro empleo y en el caso de las mujeres hay quienes no ejercen y se dedican al hogar.

La mayoría de los niños que se atienden son de clase media baja, ya que los ingresos mensuales familiares oscilan entre los \$2,500.00 y \$5,000.00, además de habitar casas que en su mayoría cuentan con todos los servicios de agua potable, electricidad y pavimentación, sin embargo, no todos son dueños de la casa que habitan, unos rentan, la tienen en calidad de prestada, están pagando algún crédito ó bien viven en la casa materna o paterna (datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los padres de familia).

En base a las entrevistas realizadas a los padres de familia, también se obtuvo el dato de que un 20% aproximadamente son madres solteras que trabajan para lograr su manutención, por lo que requieren del apoyo de la familia (abuelos, hermanos, etc.) para que les cuiden a sus hijos.

Se cuenta con escasa información sobre casos familiares de problemas de drogadicción, alcoholismo, violencia intra-familiar, violación infantil y abandono.

Se puede apreciar que las madres de familia no dedican el suficiente tiempo a sus hijos para crear espacios de convivencia familiar como juegos de mesa, actividades domésticas en que puedan participar sus hijos, etc., esto considerando que la mayoría de las madres no trabajan y manifiestan tener la tarde libre.

Entre las actividades predominantes de los niños se encuentran ver la televisión, jugar video juegos y con sus familiares o vecinos. Los datos presentados se obtuvieron de las entrevistas realizadas al inicio del ciclo escolar ya sea antes o después del horario de escolar. Además de la observación de las maestras sobre lo que presenta cada niño a través de sus

ideas, formas de hablar, de pensar y resolver problema, hábitos, costumbres y valores que se manifiestan en su actitud ante sus compañeros, el aprendizaje y el personal docente.

Las edades de los niños oscilan entre los 4 y 6 años de edad, mismos que corresponden al segundo y tercer grado de preescolar, el Jardín de Niños atiende a 202 alumnos este ciclo escolar 2011-2012, el personal está conformado por seis docentes titulares de grupo, tres maestros especiales de música, educación física y psicóloga de la Unidad de Servicio de Apoyo a la Educación Regular (USAER), además de la directora y dos personas de apoyo que no imparten clases.

La administración la lleva la Directora del preescolar la cual tiene dos años en el Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” y un año más en otra institución, siendo estos tres años en los que se ha desenvuelto como Directora.

Historia de la escuela.

En el año de 1978 existió un Jardín de Niños particular que se llamaba “Nueva Creación” el cual estaba incorporado a la Secretaría de Educación y contaba con una clave asignada, este preescolar inicio en la colonia Bella Vista en un local prestado por el dueño de una tienda de abarrotes; dicha institución educativa estaba a cargo de la profesora Graciela Gómez González del Castillo.

En ese mismo año también funcionaba otro Jardín de Niños particular llamado “Queen Mary” ubicado en la calle privada Guty Cárdenas y éste no contaba con incorporación a la Secretaría de Educación, la dueña era la profesora Rosa María Delgado Castillo y estaba a punto de cerrar el preescolar.

Ambas directoras eran amigas y fue en una conversación entre las dos cuando la profesora Graciela Gómez González del Castillo le recomendó y propuso que fuera a la Presidencia Municipal para que las instalaciones del Jardín de Niños “Queen Mary” le fueran rentadas al Jardín de Niños que ella tenía a cargo, y al mismo tiempo se traspasara su escuela particular con clave, al sistema federal con el fin de hacer una fusión y un cambio de escuela particular a federal.

El cambio se realizó en el año de 1980 aproximadamente y las instalaciones del Jardín de Niños “Queen Mary” fueron ocupadas por el de “Nueva Creación” que posteriormente se le dio el nombre de “Ezequiel A. Chávez”.

Debido a que las instalaciones eran precarias e insuficientes ya que solo contaba con un baño para niñas y otro para niños y poco espacio, entre otras cosas, y la demanda de alumnos era mayor ya que al inicio empezó a funcionar con cuatro grupos en el turno matutino y dos en el vespertino, en el año de 1984 se entregó la construcción actual ubicándose ahora en la calle Guty Cárdenas # 301.

Previamente se realizó un censo de la población que atendería la escuela y así poder justificar la construcción y se formó el Comité de Padres de Familia para que apoyaran en los trámites ante el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), se hizo propaganda para que los padres de familia también aportaran un porcentaje económico junto con el municipio.

Al entregarse la construcción de esta escuela, quedó como directora la profesora Graciela Gómez González del Castillo, y entre las educadoras, la profesora Rosa María Delgado del Castillo.

Después de la directora Graciela Gómez González del Castillo le siguió la profesora Elvira Teresita Saavedra Ramírez, posteriormente la profesora Rosa María Huape Arreola quien en 1993, al realizarse una reestructuración de sector y zonas obtuvo un ascenso como supervisora y el Jardín de Niños quedó temporalmente a cargo de la educadora Ma. Guadalupe Díaz Carmona. A ella le siguieron como directoras Ma. Gabriela Sánchez Rodríguez, Elia Moreno Guerrero, Alma Josefina López Hurtado y es en el año 2003 cuando se otorga la clave 21 a la directora Ma. Susana Villegas Padierna a la cual se le asigna un cambio de actividad por problemas de salud y en consecuencia, el personal docente se organiza para llevar a cabo el cargo de educadora encargada con grupo durante dos meses cada una por el ciclo escolar completo de 2003-2004 y a inicios de ciclo escolar 2004-2005 regresa para seguir desempeñando su puesto, actualmente la directora es la Dra. Claudia Cardona Martínez.

En este momento el Jardín de Niños Federal “Ezequiel A. Chávez” pertenece al turno matutino del sector 2, zona 13 de preescolar y está ubicado, como ya se mencionó anteriormente, en la calle Guty Cárdenas # 301 de la colonia León Moderno en la ciudad de León en el estado de Guanajuato.

El Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” cuenta con importantes fortalezas, entre las que están un alto nivel de compromiso de todo el personal que forma parte de esta institución, la formación continua a la cual se le da especial importancia, respecto a este punto mencionó la directora que podría ser aun mejor si la mayoría de su equipo no contaran con una doble plaza; otra fortaleza es contar con un inmueble que cumple con los requisitos necesarios para ofrecer a los niños las mejores condiciones, una fortaleza más es el entusiasmo que la directora ha tenido para incluir programas (salud, medio ambiente y culturales) que favorezcan el

desarrollo de sus alumnos, además de formar parte del Programa de Escuelas de Calidad (PEC).

Administrativamente la directora es la que lleva la gestión de la institución, realiza su trabajo de acuerdo a los planteamientos de la Secretaría de Educación, conforme al Programa de Educación Preescolar (PEP), su función es fortalecer tanto su quehacer directivo, como el de los docentes, supervisa la participación y compromiso de los padres de familia y trabaja en colaboración con algunas dependencias.

En la actualidad el Jardín de Niños promueve un proyecto con el cual pretenden que en un futuro puedan favorecer a toda su población, ya que en este momento únicamente atienden a pequeños grupos de niños, las actividades co-curriculares que imparten son de inglés, lenguaje y ciencias.

Para promover la formación de los docentes la directora los motiva para que participen en la carrera magisterial y avancen en los diferentes niveles, los apoya para que participen en el diplomado de la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB), por mencionar algunas de las actividades que promueve entre los docentes.

En cuanto a los padres de familia procura ofrecer platicas informativas que les apoyen en su labor como principales formadores de sus hijos, sin embargo, la participación de los padres de familia no es la esperada siendo esto una debilidad a superar.

Se puede percibir claramente como cada una de las acciones que emprenden se ven enfocadas para ofrecer las mejores condiciones a sus alumnos, en las entrevistas realizadas a los pequeños queda de manifiesto esta situación.

La Directora comentó que a los niños que cursan el preescolar, no les aplican pruebas de ningún tipo, realizan observaciones y reportan los avances de los alumnos, es de forma

cualitativa y lo que permite reconocer la calidad de la institución es el nivel de retención de los alumnos.

Otros aspectos importantes que merecen ser mencionados, son los diferentes indicadores que forman parte de la clave del éxito del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, se hace mención de los siguientes: muy bajo índice de bajas escolares, asistencia regular de la mayoría de los escolares, un relación entre los profesores y estudiantes que se puede considerar como muy buena, el comportamiento y compromiso de los alumnos es el adecuado para su edad, en especial cuando se trata de participar en las diferentes actividades que se proponen, el compromiso profesional de los maestros y su permanencia en la institución muestran la retención de los mismos en la institución, finalmente es importante mencionar la reputación y reconocimiento con que cuenta la institución fuera de la misma.

Se puede decir que en el Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” han logrado alcanzar las metas que se han planteado en los diferentes programas a los que se ha inscrito, tales como: Bandera Ecológica, Escuela Libre de Caries y Programa Escuelas de Calidad.

La participación de los padres de familia es un aspecto que interesa mucho a la Directora ya que le gustaría contar con mayor participación de los papás, ya que generalmente son las mamás las que responden al llamado que se les hace, ya sea para juntas informativas o bien para algún taller, en lo que participan más es en las actividades recreativas que se organizan para los niños, alguna fiesta, kermés, apoyan a los niños supervisando que realicen adecuadamente el lavado de dientes, entre otras; la intención de la Directora es formar comunidades que permitan favorecer el desarrollo de sus alumnos y que las actividades que se realicen en el preescolar en realidad ofrezcan una experiencia positiva a sus alumnos.

El Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” es una institución educativa que se ha destacado por ofrecer apoyo a otros preescolares a través de la experiencia de su Directora, a la cual la caracteriza una formación permanente que se ve reflejada en los logros y avances del preescolar.

Historia de la Directora.

La Dra. Claudia Cardona Martínez tiene 42 años y ha desempeñado la función de directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” durante dos años, tiempo en el cual la institución ha mostrado avances importantes, no solo en su estructura física sino en el desempeño de todo el personal que ahí labora, mismo que se ha visto reflejado en sus alumnos.

Como ya se mencionaba, una de las características de la Directora ha sido el entusiasmo por seguir su formación lo que queda de manifiesto con su amplio currículum vitae, seguirse preparando es algo que considera muy importante, pero sobre todo transmitir a su equipo de trabajo todos estos conocimientos, mismos que también ha puesto al servicio de sus compañeras directoras de la zona y de otras zonas también.

Cursos, estudios y asesorías:

- Asesoría TGA “Relevancia de la profesión docente en la escuela del nuevo milenio”. Agosto de 2011.
- Asistencia al curso “Planeación y evaluación por competencias en preescolar. SEG – MC Editores, S. A. de C.V.”. Junio de 2010.
- Asistencia al curso “El enfoque por competencias en la educación básica”. Ciclo 2009-2010.

- Asesoría al curso de TGA “Curso básico de formación continua. Planeación didáctica para el desarrollo de competencias en el aula”. 2010.
- Asistencia al curso “Propósitos y prioridades de la educación preescolar”. Junio de 2009.
- Asistencia al curso “Prioridades y retos de la educación básica”. Ciclo 2008-2009.
- Asistencia al Octavo Foro Internacional de Educación Preescolar “Hacia una educación integral”. Marzo de 2007.
- Asistencia al curso “La planeación, nuevos retos en la dirección escolar”. Junio de 2005.

Curso de fortalecimiento a la función directiva organizados por la Secretaría de Educación de Guanajuato (SEG), en el cual se abordaron los temas de Liderazgo emocional, Liderazgo pedagógico, Líneas del Proeduca, Modelo educativo de gestión estratégica, Normatividad, Trabajo por competencias, Competencias de la función directiva y Ser líder (desarrollo humano).

La Directora Claudia Cardona Martínez, se desempeñó como titular de grupo al concluir sus estudios de licenciatura en Educación Preescolar, y en 1991 ingresa a la SEP como educadora al Jardín de Niños “María de Maetzu” (capellanía de Loera) Noviembre de 1991 a Enero de 1993. Simultáneamente impartía la materia de “Ciencias de la Educación” en el Instituto Técnico Educativo Piaget S.C. turno vespertino. 1990-1993. Es en el año 2009 que logra su primer nombramiento como directora en el Jardín de Niños “María Montessori”, Septiembre de 2009.

Y es en el año 2010, que le dan su nombramiento como directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, hasta este momento. Los estudios realizados, a lo largo de su vida como estudiante y aun en su vida profesional son los siguientes:

- Niveles de Carrera Magisterial “A” 1994, “B” 1997, “C” 2001, “D” 2004, “E” 2008.
- Estudios de doctorado en “Ciencias de la educación” en el Instituto de Educación e Investigación Superior en Psicopedagogía Lev Vigotsky. León 2006-2008.
- Titulación del doctorado en “Ciencias de la educación”, 2009.
- Estudio de la maestría en “Desarrollo educativo vía medios” con especialización en Innovación Pedagógica. UPN (Universidad Pedagógica Nacional) León 1998-2000
- Titulación de la maestría en “Desarrollo educativo vía medios” con especialización en Innovación Pedagógica. México Enero de 2006.
- Licenciatura en Educación Preescolar en la Escuela Normal Oficial de León. 1987-1991. Titulada en Enero de 1995.

Ha sido acreedora a reconocimientos importantes por su trayectoria, habiendo recibido el reconocimiento “Ignacio Manuel Altamirano” por estar en los primeros diez lugares en carrera magisterial, esto fue en mayo del 2002 y al siguiente año en mayo del 2003, además del primer lugar estatal en carrera magisterial de nivel preescolar, reconocimiento “Ignacio Manuel Altamirano” en mayo de 2004.

Instrumentos

Los medios utilizados para coleccionar los datos, se lograron a través de los instrumentos propuestos y desarrollados en el ISSPP, los cuales permitieron recabar la información necesaria, se realizaron tres entrevistas a la directora, tres a los docentes, tres a los padres de familia y a los alumnos se les organizó en tres grupos con cinco niños cada uno, en esta categoría fue preciso realizar una dinámica diferente debido a que son pequeños preescolares de cinco y seis años, finalmente se realizó a la directora la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas.

Las entrevistas realizadas a los diferentes actores participantes, se hicieron de acuerdo al protocolo que establece el ISSPP, respetando los objetivos clave de las entrevistas, procurando identificar y examinar las características y estrategias de liderazgo exitoso. Se presentan de la siguiente forma:

1. Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuela (Apéndice 2)
2. Entrevista al Director (Apéndice 3)
3. Entrevista a los Docentes (Apéndice 4)
4. Entrevista a los Padres de Familia (Apéndice 5)
5. Entrevista a los Alumnos (Apéndice 6)

Procedimientos

De acuerdo a lo solicitado en el ISSPP, la investigación se llevo a cabo organizando tiempos, a través de una agenda; con el apoyo de la directora se definieron los participantes y

se realizaron las citas necesarias, para la adecuada ejecución de este trabajo se tomaron en consideración los aspectos básicos para una investigación.

Selección de la escuela

De acuerdo a los lineamientos de ISSPP, se hizo la investigación para elegir la escuela adecuada, fue un proceso difícil ya que al analizar las posibles instituciones educativas en las cuales se podía realizar la investigación no se cubría el perfil mínimo requerido, la acertada observación de una educadora permitió llegar al lugar adecuado. Fue determinante la buena voluntad de la directora ya que en este momento tiene otros cargos, que no interfieren con su función como directora pero el hecho de también dedicar tiempo a este proyecto le implica tiempo y esfuerzo.

Una vez que se concedió la autorización, la directora ayudo a realizar la agenda de trabajo, se calendarizaron las fechas y se comenzó con la ejecución de las entrevistas mismas que en su mayoría se lograron concretar en tiempo y forma establecido, únicamente se modificó la fecha de dos de las entrevistas con la directora.

Trabajo de campo

Apegado al protocolo del proyecto se realizó el trabajo de campo, se aplicaron los instrumentos antes mencionados en una modalidad de uno a uno, las entrevistas fueron grabadas en audio con la respectiva autorización de la directora, los demás actores involucrados en el proyecto fueron informados previamente y asistieron a su cita para la realización de la entrevista, algunos datos se tomaron en notas escritas.

Cabe mencionar que la participación tanto de los docentes, padres de familia y alumnos fue muy amable, con gran disposición y sobre todos muy enriquecedora ya que mostraron con

claridad y visible sinceridad su opinión sobre la directora del Jardín de Niños, lo que permitió enriquecer la información para la investigación.

Análisis de la información

Como ya se mencionó la información recabada en las entrevistas audio grabadas y algunas notas escritas son los mismos que se transcribieron en los diferentes formatos de entrevistas, son parte de los datos para el análisis de la información. Las diferentes opiniones y comentarios emitidos por cada participante permitieron reunir la información necesaria para establecer si la directora elegida para esta investigación cubre el perfil de director exitoso y cuál ha sido su proceso para poder ser considerada como tal.

Presentación de resultados

Con la presentación de resultados se documenta el caso y se muestran los datos que permitan conocer la información analizada, se sigue una estructura definida para presentar el resultado del proyecto, de acuerdo a lo siguiente:

- La escuela y la comunidad.
- Organización de la escuela.
- Perfil del director.
- Mejores prácticas (iniciativas)
- Resultados en la escuela.

En el capítulo cuarto, se describen los resultados obtenidos de la investigación, mismos que se lograron a través de las entrevistas y algunos documentos que la directora proporcionó.

Capítulo 4. Presentación de resultados

Esta etapa se centra en la presentación de resultados que se derivan de la investigación, a través del trabajo de campo en el cual se recabaron los datos necesarios por medio de entrevistas y revisión de documentos institucionales; también se realiza la categorización de los resultados indagados con el fin de identificar las características y el tipo de liderazgo que ejerce un Director de Preescolar durante su gestión y conocer las prácticas principales que realiza.

Partiendo del cuestionamiento que se plantea como parte fundamental de esta investigación, ¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos escolares exitosos? En el presente capítulo se muestran los documentos que contienen las opiniones de los diferentes actores que conforman la comunidad educativa.

Se cuenta con las tres entrevistas realizadas a la directora y la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas, entrevista a tres docentes, cuatro madres de familia y quince alumnos de cinco y seis años de edad organizados en tres equipos, cabe mencionar que la parte relativamente más compleja, fue la entrevista con los pequeños ya que al no conocer al entrevistador al principio fueron reservados y debido a su edad algunas preguntas quedaron sin responder.

La recolección de datos en esta investigación, se realizó a través de un modelo de entrevista cualitativa, en el caso de la directora, docentes y padres de familia se hizo uno a uno por ser más íntima, flexible y abierta (Hernández, Fernández, Baptista, 2006) en un formato semiestructurado propuesto en la guía del ISSPP.

Respecto a la entrevista a los alumnos, se realizó en la modalidad de grupos de enfoque, promoviendo que los pequeños esperaran su turno, no interrumpieran y dándoles apoyo si no comprendían del todo la pregunta.

Las entrevistas realizadas arrojaron datos que permiten reconocer ampliamente el perfil y competencias de la directora de la institución educativa en la cual se realizó la investigación, así como reconocer las condiciones que permiten a un directivo ser exitoso.

Resulta necesario tomar en cuenta lo que en Boyett y Boyett (2006) mencionan respecto a la diferencia que existe entre un directivo y un líder, ya que es ahí en donde radica la posibilidad de ser un directivo exitoso, para reconocer tales diferencias emplean términos como: El liderazgo requiere amor, los mejores líderes son servidores y uno lidera entregándose a los demás.

Partiendo de lo anterior lo que proponen a un líder, es un ritmo diferente de actividades, diferente actitud o disposición, diferente enfoque de las tareas diarias, y sobre todo diferente relación entre los líderes y en el caso de una institución educativa entre los docentes, alumnos y padres de familia.

Los resultados de las entrevistas permiten mostrar el perfil y capacidades más representativas de la Directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, como se muestra en la Tabla 1, se presenta los datos recabados por cada uno de los actores, tomando en cuenta las tres entrevistas a la directora en las cuales deja ver muy claramente su postura ante el puesto que desempeña, los docentes y madres de familia también comparten su opinión.

Tabla 1.
Categorización de datos

Entrevistados	Categorías			
	Perfil		Estrategias	
	Personal	Profesional	Administrativo	Operativa
Directora	Responsable	Comprometida Preparada	Organizada	Establecer retos Saber delegar Supervisar Observadora
Docentes	Carismática Motivada Tolerante Abierta Perseverante Empática Asertiva Positiva	Comprometida Preparada Perseverante Proactiva Buena comunicación Disciplinada	Organizada Previsora Eficiente	Promueve el liderazgo Gestión efectiva Supera retos Apoyo incondicional Firme Accesible Sabe delegar
Padres de familia	Responsable Respetuosa Dispuesta Abierta Empática Tenaz	Innovadora Creativa Comprometida Preparada Buena comunicación	Previsora	Motivadora Supera retos Don de mando
Alumnos	Bondadosa Protectora	Preparada/Investiga		Dirige bien

El compromiso de un director podría estar fundamentado en el concepto que el mismo tenga de su función, de la expectativa que se ha hecho de si mismo pero sobre todo de la coherencia en la acción ante los objetivos institucionales y sus capacidades profesionales y

personales para la resolución de problemas y ejecución de estrategias que favorezcan el proceso y desarrollo de la institución educativa.

Ante esto se han considerado en las categorías cuatro aspectos que se estiman básicos en la personalidad de un directivo, esto son los aspectos: personal, profesional, administrativo y operativo.

Aspecto personal

Regirse por una escala de valores humanos es básico para la integridad de la persona del directivo, por tanto el ejemplo es el mejor medio para transmitirlos y hacerlos respetar haciéndolo efectivo en la relación con el personal de la institución, con los padres de familia y con sus alumnos.

La Directora de esta institución, tiene bien cimentados su valores, y lo refleja de tal forma que los actores entrevistados lo externan sin tener que pensarlo mucho, hablan de una directora responsable, carismática ya que es capaz de entusiasmar y transmitir confianza y respeto, motivada lo que le lleva a encauzar con autentica energía a los que le rodean, es tolerante y sabe manejar los momentos complejos y ofrecer claridad ante un punto de vista.

En su personalidad también está el ser bondadosa, como lo mencionan los alumnos “Es muy buena porque vigila la escuela, pone la alarma y si ella no puede les dice a las maestras. Es buena porque tiene una computadora para investigar, nos cuida que no peleemos” (Apéndice 6, entrevista 1).

Es prudente, abierta en su visión de lo que se puede conseguir, recibe contribuciones de cualquier procedencia (Boyett y Boyett 2006) es perseverante, empática y las madres de

familia hicieron referencia a esto al mencionar que se acerca a ellas para saber cómo están, apoya a los maestros cuando lo requieren, es asertiva pues asume sus responsabilidades, es positiva, respetuosa, dispuesta, protectora cuando debe serlo y tenaz, muestra de esto es el siguiente comentario, “A mí me gusta buscar su apoyo y solicito su asesoría, se que si me visita al aula para hacer una observación, tendrá un comentario positivo, asertivo. Me atrevería a opinar por todos y creo que su influencia es positiva y lo trasmite” (Apéndice 4, docente 2).

Las cualidades personales de la Directora representan un aspecto muy importante para generar ese ambiente de seguridad y confianza entre los diferentes actores de la institución educativa, en la Tabla 2 se muestran algunos testimonios al respecto.

Tabla 2.
Aspecto personal

Categoría 1	Categoría 2	Características	Evidencia de soporte	Fuente
Perfil	Cualidades personales	Responsable, innovadora y creativa	La Directora es responsable, respetuosa y se esfuerza por innovar es creativa.	Entrevista a madre de fam.
		Tolerante	Ella siempre está en toda la disposición, es muy buen líder, prudente, que sabe decir las cosas si lastimarte, es muy tolerante.	Entrevista al docente
		Carismática	En general a todos los que se acercan a su dirección los recibe con atención.	Entrevista a madre de fam.
			Un liderazgo muy profesional y carismático	Entrevista al docente
		Abierta	La directora muestra una actitud abierta y flexible.	Entrevista a madre de fam.
		Empática	Es empática y pregunta que pasa y en que puede ayudar.	Entrevista a madre de fam.
			Me gusta también escuchar sus inquietudes personales o dentro del grupo que ellos no pueden resolver.	Entrevista a la Directora
Asertiva	A mí me gusta buscar su apoyo y solicito su asesoría, se que si me visita al aula para hacer una observación, tendrá un comentario positivo, asertivo.	Entrevista al docente		

	Tenaz	Su preparación y tenacidad, le gusta su trabajo y eso es fundamental y sus metas que tiene con sus alumnos.	Entrevista a madre de fam.
	Protectora	Nos cuida que no peleemos.	Entrevista a los alumnos
		Su apoyo completo y es corresponsable, ella también recibe mi apoyo.	Entrevista al docente

Aspecto profesional

Se reconoce que el compromiso es un aspecto que prevalece en su labor directiva, a este respecto Manes (1996) hace referencia al compromiso del líder como la confluencia de sus intereses personales, intereses institucionales y los intereses de sus colaboradores, siendo su gestión respaldada por la institución.

También se puede vislumbrar como elemento esencial de su gestión, la honestidad ya que es una figura transparente que le ha permitido lograr la credibilidad, su conducta ética que le ha llevado a generar confianza y lograr el respeto de los demás (Crosby, 1990).

El perfil de desempeño debe relacionarse con el potencial y las habilidades del líder directivo (Manes,2006), un aspecto bien identificado en su perfil profesional es su preparación, la directora comenta “cuando se presentó la oportunidad de participar en carrera magisterial siempre fue mi meta llegar hasta el último nivel y no necesitar doble plaza, pues yo siento que con un turno bien trabajado es más que suficiente, y si quería ganar más tenía que esforzarme más y lograrlo a través del estudio, de mi trabajo y tomar cursos de actualización” (Apéndice 3, entrevista 2).

Su perseverancia podría ir unida a lo que se menciona en Boyett y Boyett (2006), empezar con el final en la mente al visualizar el futuro, con la idea clara de a dónde quiere ir y qué quiere conseguir, además de mostrar un buen nivel de disciplina como se menciona a

continuación: “Su calidad es evidente, es comprometida, disciplinada y su ejemplo lo dice todo” (Apéndice 4, entrevista 2).

Su labor es sostenida por sus creencias, principios y verdades fundamentales, una muestra de esto es el siguiente comentario de la directora, “Cada día hay algo nuevo que hacer, por lo pronto dar seguimiento a lo que ya se tiene, a lo que se ha iniciado y buscar nuevas oportunidades” (Apéndice 3, entrevista 1).

También cabe mencionar algo que la caracteriza de acuerdo a los comentarios recabados, y es ser pro activa e innovadora, esto queda de manifiesto cuando menciona los logros y avances que se han tenido a raíz de sus propuestas como ella lo explica en el siguiente fragmento “Uno de ellos fue la certificación de Bandera ecológica, ya que fuimos elegidos a nivel municipal entre varios jardines de niños, y estamos por obtener la certificación a nivel nacional de la Asociación Dental Mexicana como preescolar libre de caries” (Apéndice 3, entrevista 1).

El Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” se caracteriza por los avances que han tenido en los dos últimos años, parte importante se debe a la creatividad de la directora ya que su visión integral le ha permitido cuidar todos los aspectos que permitan mejoras en la institución, por mencionar algo se hace alusión a los comentarios de los niños cuando dicen “Sí, porque está muy, pero muy bonita, tiene juegos y ejercicios. Porque me siento bien y me divierto” (Apéndice 6, entrevista 2).

En la actualidad hay que utilizar canales múltiples de comunicación, esto es lo que sostiene Schein (1997) y propone que sea a través del consenso y compromiso para lograr una comunicación efectiva, misma que la directora entrevistada mantiene en el Jardín de Niños con todo los actores que forman parte del mismo, un ejemplo es el comentario hecho por una

de las madres de familia al preguntarle por la calidad de la relación escuela-familia “La directora cuenta con el apoyo de los comités, todos en conjunto trabajamos, además promueve una buena comunicación” (Apéndice 5, Mamá 3).

El perfil de la Directora en cuanto a las cualidades profesionales, representa uno de los aspectos que han dado relevancia a su postura como directivo, se le ha privilegiado con el reconocimiento tanto en la institución educativa en que labora como en la zona escolar a la que pertenecen, algunas evidencias son las que se presentan en la Tabla 3.

Tabla 3.
Aspecto profesional

Categoría 1	Categoría 2	Características	Evidencia de soporte	Fuente
Perfil	Cualidades profesionales	Comprometida	En su trabajo la impulsa el compromiso, le gusta lo que hace, su estilo de vida. A la Directora la impulsa en su trabajo su compromiso y profesionalismo.	Entrevista al docente
		Preparada	Su preparación es constante, así como la actualización es permanente.	Entrevista a los alumnos y docente
			Contribuye con su condición de líder, con sus estudios (tiene el último nivel de carrera magisterial).	Entrevista al docente
			Cuando tengo oportunidad sigo asistiendo a curso y conferencias, siempre que llega a mis manos un libro lo leo.	Entrevista a la Directora
		Perseverante	Es motivadora con nosotros, perseverante y comprometida con su trabajo.	Entrevista a madre de fam.
		Buena comunicación	La principal estrategia es la comunicación e información a los padres de familia sobre lo que se hace y cómo se hace al interior del preescolar.	Entrevista a la Directora

Aspecto administrativo

Contar con habilidades tales como la organización, la eficiencia y la capacidad para prever situaciones, es indispensable cuando se lleva el mando de una institución educativa, contar pues con las habilidades antes mencionadas es una condición que favorece la función administrativa de la directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, de acuerdo a los comentarios de los padres de familia, docentes y a los de la directora es evidente que cuenta con una planificación definida y su desempeño en el trabajo es efectivo, en la entrevista que se le realizó menciona que: “La actividad administrativa es directiva y está a su cargo, ella gestiona todo lo referente a documentaciones, reportes y manejo de cuentas económicas (cuota voluntaria anual), y cuenta con un organigrama” (Apéndice 3).

Respecto a los docentes sus comentarios son los siguientes: “Es muy organizada en cuanto a lo que ella respecta, se lleva una agenda que se entrega a los padres de familia, se administra el tiempo para distribuir bien las actividades, y toda la documentación procura entregarla en tiempo y forma” (Apéndice 4, entrevista 2), “Ella elabora toda la documentación que solicita la supervisión, control escolar y la USAE (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación), es organizada y eficiente” (Apéndice 4, entrevista 3).

Un comentario más sobre su capacidad administrativa, es el que manifiesta una docente cuando dice: “Ha logrado la autorización de cuestiones administrativas como el entrar al PEC y conseguir que el 100% de los padres de familia paguen su cuota voluntaria y realiza con eficiencia y calidad su trabajo administrativo y de esa forma evita problemas con la supervisión y al interior del Jardín de Niños” (Apéndice 4, entrevista 3).

En cuanto a los padres de familia, las opiniones también corroboran la capacidad de la directora para administrar el preescolar, su nivel de entrega y disposición, ellos comentan: “La directora si busca apoyos externos que nos favorecen no solo a los niños, sino a toda la familia, es previsoras” (Apéndice 5, entrevista 3), otra madre de familia comenta que: “Sí, constantemente están revisando cuales son las alternativas a mejorar, en las juntas de padres de familia nos dicen que se hace con las cuotas, todo nos lo explica, nos ayudan a entender en que se van los recursos” (Apéndice 5, entrevista 4).

Administrar una institución educativa es una labor compleja, sin embargo, cuando se tienen las competencias adecuadas y se cuenta con la claridad para saber cómo administrarla la labor se realiza con eficiencia, la Directora cuenta con características que le han permitido lograr una buena administración en el jardín de niños, ver Tabla 4.

Tabla 4.
Aspecto administrativo

Categoría 1	Categoría 2	Características	Evidencia de soporte	Fuente
Estrategia	Cualidades Administrativas	Organizada	Este éxito lo ha logrado gracias a que es muy organizada, tiene muy buena metodología y conoce muy bien lo que hace.	Entrevista al docente
		Previsora	Es completamente organizada y siempre esta previendo cualquier situación.	Entrevista al docente
		Eficiente	Realiza con eficiencia y calidad su trabajo administrativo evitando los tiempos excesivos y de esa forma evita problemas con la supervisión y al interior del Jardín de Niños.	Entrevista al docente

Aspecto operativo

La directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, muestra una gran capacidad para dirigir y organizar las funciones propias de su rol, sabe definir las prioridades de la

institución, para lo cual se ha sabido rodear de personas que también cuentan con las competencias necesarias para lograr un trabajo en equipo.

El tener clara la visión y misión de la institución la hace estar bien comprometida, y establecerse retos sabiendo que no va a parar hasta no haber logrado su objetivo y superar el reto. El comentario de una educadora es el siguiente: “Su actitud, siempre es proactiva, no tiene miedo a los retos, y muestra dominio en los conocimientos” (Apéndice 4, entrevista 2).

Ser directora, implica además mantener un actitud de escucha, motivar y ofrecer apoyo a su equipo de trabajo y a todos los que conforman la comunidad educativa, eso se manifiesta cuando al preguntar a una educadora sobre la influencia que ha recibido de su directora, ella responde: “De forma favorable, ya que aporta opiniones y asesora nuestro trabajo” (Apéndice 4, entrevista 1).

Otra forma de manifestar sus capacidades es al promover el liderazgo entre su equipo de trabajo y permitir que cada uno de los docentes lo asuma, involucrándolos y buscando la participación activa de todos, comparte la responsabilidad con otros y sabe delegar, “La forma de elaborar el proyecto y el cómo nos involucra y a la vez hace que nos comprometamos más. Nos motiva a comprender que es lo que se quiere lograr con el proyecto para una óptima ejecución del mismo. Este éxito lo ha logrado gracias a que es muy ordenada, tiene muy buena metodología” (Apéndice 4, entrevista 2), otra opinión es “Su postura facilita que cada uno de nosotros ejerzamos el liderazgo desde nuestras posibilidades y capacidades” (Apéndice 4, entrevista 2).

Los docentes mantienen muy buena comunicación con ella y se refleja en sus opiniones: “Ella busca las oportunidades para favorecer el proyecto, pero si se le presentan nuevas

oportunidades está abierta para hacer una nueva relación y favorecer a la comunidad educativa” (Apéndice 4, entrevista 2).

La directora está en una constante búsqueda para promover el desarrollo y formación del personal docente y de la comunidad en general, esto se ve reflejado en:

“La permanencia del personal es muy buena, su rotación se debe a jubilaciones o incapacidades básicamente, la mayor fortaleza es su nivel de compromiso y entusiasmo por seguirse formando (casi todos en carrera magisterial)” (Apéndice 3).

Los docentes se ven favorecidos con el entusiasmo y compromiso de la directora, ellos saben que siempre está en actitud de búsqueda e innovación: “Busca y gestiona en las dependencias programas y/o talleres que favorezcan a la comunidad educativa” y “Establece redes de información y hace consultas en los órganos colegiados de directivos, suele compartir y recibir ideas de gestión” (Apéndice 4, entrevista 3).

Los padres de familia muestran una gran aceptación hacia la figura de la directora y su forma de guiar el trabajo, algunos comentarios son: “Es motivadora con nosotros, responsable y comprometida con su trabajo” (Apéndice 5, entrevista 2).

La Directora muestra ser democrática y firme, su postura es bien definida y su don de mando es el adecuado para lograr la participación activa de todos los actores que componen la comunidad educativa, una mamá dice: “La directora es muy buen líder ya que sabe dirigir a su equipo, hace buenas propuestas y nos da libertad y así cada uno hace sus actividades muy bien” (Apéndice 5, entrevista 3).

El seguimiento que la Directora da a cada una de las actividades que se realizan en el Jardín de Niños, permite a los padres de familia sentirse seguros de que conoce las

necesidades tanto de los diferentes actores como de la institución en general, una muestra son los testimonios de los actores entrevistados que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5.
Aspecto operativo

Categoría 1	Categoría 2	Características	Evidencia de soporte	Fuente
Estrategia	Cualidades Operativas	Establece retos	No tiene miedo a los retos. Su visión es superar lo que se planteo, sin perder el piso.	Entrevista al docente
		Sabe delegar	Es un líder accesible y sabe apoyarse en su equipo.	Entrevista al docente
			Delega cuando es pertinente y supervisa las actividades.	Entrevista a la Directora
		Supervisa	Supervisa y da acompañamiento, evitando afectar el proceso de nuestro trabajo y generalmente apoya nuestras iniciativas y estrategias.	Entrevista al docente
		Observadora	Ella se interesa en lo que hacen los niños por ejemplo da seguimiento a las actividades extra y la directora en esa hora ella va y observa cómo van, su comportamiento y se involucra.	Entrevista a madre de fam.
		Promueve el liderazgo	El liderazgo es compartido y consensuado y cuando tengo que decidir de forma independiente impera el respeto.	Entrevista a la Directora
		Gestión efectiva	La gestión que realiza la directora permite apertura y flexibilidad, en cuanto a la iniciativa de los docentes siempre y cuando sean coherentes.	Entrevista al docente
		Supera retos	Cada día enfrente retos y problemas que tratamos de solucionar entre todos... hasta el momento hemos sabido tener soluciones adecuadas para poder llevar a cabo este trabajo.	Entrevista a la Directora
		Apoyo incondicional	Si, es una persona comprometida y nos brinda apoyo incondicional.	Entrevista al docente
		Don de mando	La directora tiene buen mando y buen modo para dirigir.	Entrevista a madre de fam.

De acuerdo a la Encuesta nacional del proyecto internacional de directores de éxitos de escuelas (Apéndice 2), la Directora ve el aprendizaje y la implementación de nuevos enfoques, conocimientos y habilidades dentro de su práctica como algo de gran importancia, ya que está totalmente de acuerdo en que cuando aprende, siempre piensa como usará esos nuevos conocimientos y habilidades, y como aplicará esos enfoques, busca implementar en su escuela las nuevas ideas, y el equipo docente generalmente se dispone a aceptar e implementar los cambios surgidos de los nuevos conocimientos y habilidades.

Otro aspecto importante son las fuentes que la Directora toma para obtener más información que apoye su ser y quehacer como buen líder en la institución educativa que dirige, comenta que realiza investigaciones y las lleva a la acción además de evaluar el proceso, si existe dentro del Jardín de Niños o fuera del mismo algún actor que ofrezca algún apoyo ella aprovecha la oportunidad para mejorar su práctica.

Manifiesta que dentro de la escuela ha adquirido experiencia, reconoce que no forma parte de asociaciones profesionales pero le gustaría hacerlo en algún momento, en lo que está muy clara es en la importancia de favorecer en ella y su equipo docente el estudio de posgrado, el que asistan a conferencias, que realicen lecturas que los enriquezcan, que participen en talleres y en los colegiados activamente, ser más reflexivos en su labor educativa y en su caso en la directiva, además de procurar comunicarse y hacer red con otras instituciones.

Dentro de las principales características de los directores y apegados a un perfil adecuado del mismo, la Directora manifiesta su punto de vista y dice estar de acuerdo en que la práctica tener un uso ético del poder, buscar persistentemente el rendimiento académico, tener pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos, ser siempre optimista

por las mejoras, manejarse con absoluto respeto con todos los que forman parte de la comunidad educativa, ser auto-reflexiva, tratar a su equipo de trabajo como profesionales, ser valiente en todas las circunstancias.

La Directora es consciente que es de gran importancia el iniciar nuevos proyectos en base a un plan estratégico para el futuro, favorecer la comunicación tanto en grupos pequeños como grandes, promover constantemente la importancia de evaluar, perfeccionar y mejorar la práctica según sea necesario, como mencionaban los docentes saber distribuir el liderazgo, crear un clima de confianza dentro de la comunidad local y celebrar los éxitos de la escuela.

Promover los principios democráticos y actuar como el modelo a seguir en el aprendizaje, la Directora lo considera muy importante por lo que procura ser coherente. Esto la ha llevado a saber manejar las tensiones entre los diferentes actores en la comunidad educativa y ser un eficaz facilitador de discusiones educativas. Sabe llevar una buena relación con las Autoridades Educativas y supervisar los estándares de enseñanza, aprendizaje y comportamiento en toda la escuela.

Para la Directora es muy importante asegurar que los valores fundamentales sean regularmente articulados y comunicados en toda la escuela, mantener muy buena voluntad para cambiar a la luz de los nuevos conocimientos, está segura de que su institución educativa puede hacer la diferencia, está orgullosa de su escuela, es justa, optimista, determinada, comprometida, genuina, realista, persistente, apasionada, honesta, valiente y muy ética en lo que hace.

La Directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” menciona que la autoridad y la autonomía en la toma de decisiones y el ejercer el juicio en las mismas, es un aspecto muy importante en el buen funcionamiento de una institución educativa, también manifiesta que

generalmente es autónoma, especialmente en lo que respecta a la gestión y organización de las formas de enseñanza y aprendizaje, y en la forma en que se asignan los recursos y su uso.

En cuanto al éxito de las prácticas en la escuela, se percibe claridad en lo que la Directora considera importante para la misma, como sería la alfabetización, el ser analíticos, la cuestión tecnológica, el nivel de rendimiento en el trabajo, la comunicación tanto escrita como oral, la auto dirección, ser pensadores reflexivos e investigadores, ciudadanos responsables y democráticos, en un ambiente sano, físico y psicológico, siendo una escuela laica.

De estos diferentes aspectos se puede observar que ha habido un avance en los últimos años, sin embargo, de acuerdo al nivel de importancia que la Directora da a los mismos para lograr el éxito en las prácticas escolares, siente que todavía se necesita trabajar más para alcanzar la meta.

Un aspecto a destacar en la Directora, es su capacidad para fomentar el crecimiento de la escuela, en cuanto a la institución ella tiene grandes expectativas sobre la misma, desea que los alumnos alcancen los logros propios del nivel preescolar para egresar con un perfil adecuado para el siguiente nivel educativo, por lo que se esmera junto con su equipo de trabajo por ofrecer un entorno físico y psicológicamente seguro a sus alumnos, otra actividad que la Directora favorece es la formación continua de los docentes y les proporciona retroalimentación respecto a la enseñanza y estrategias de aprendizaje, valora y apoya las iniciativas de los profesores y cambios en beneficio de los alumnos.

La Directora procura favorecer el continuo dialogo profesional entre los docentes, el clima de confianza, da seguimiento regular a lo que sucede fuera de la escuela. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección, mantienen informados a los padres de familia,

la visión de la escuela es comunicada a todos los miembros de la comunidad educativa y a la comunidad externa.

Los temas de la evaluación y la responsabilidad, son bien atendidos en el Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, en lo que respecta a la evaluación esta se utiliza para la mejora y el cambio en la enseñanza y aprendizaje, apoyando así la planificación sistemática, es manejada a través de un proceso crítico y reflexivo, la evaluación es informada a través de la evidencia.

En cuanto a la responsabilidad ante los alumnos, docentes, padres de familia y autoridades la Directora muestra ser responsable, la rendición de cuentas permite conocer todo lo que realiza e incluso que esta vigilante para que las normas se cumplan, esto favorece la participación constante de todos los actores de la comunidad educativa ante la responsabilidad que manifiesta su directora.

Considerando el tema de las tensiones y dilemas en la función de un líder, la Directora de esta institución educativa, comenta que nunca ha sentido confusión o incertidumbre en el ejercicio de su función, su experiencia y preparación le han permitido actuar con seguridad y asertividad, lo que hace que ni las autoridades, docentes o padres de familia cuestionen su quehacer profesional como líder de la institución.

Valores básicos y creencias son aspectos que en toda institución educativa se viven, la Directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” siempre busca promover la justicia social, al recibir a los niños apoya el derecho de los padres a elegir una escuela para sus hijos, favorece en sus alumnos el éxito a través de las diferentes actividades, pero sobre todo evitando etiquetarlos por sus antecedentes y circunstancias.

En esta comunidad educativa, se ha dado un impulso especial a los objetivos sociales, en ocasiones por la edad de los alumnos (preescolares) no se logran como se espera, sin embargo, cada día la Directora y los docentes se proponen promover en los niños la importancia de poder y querer, que reconozcan su capacidad de escuchar y de expresarse para que otros puedan entender lo que ellos piensan.

El equipo de trabajo del preescolar junto con la Directora, procura enseñar a los alumnos a resolver problemas negociando, sin pelear y además se espera que logren el auto conocimiento, que intenten cosas nuevas y superen las dificultades que se les presentan de una forma creativa, que aprendan a trabajar por sí mismos y en grupo.

Es importante destacar que en la encuesta realizada a la Directora manifestó su interés por lograr que en un futuro, todos los alumnos tengan acceso a la computadora con materiales interactivos, seguir con la formación permanente de los docentes y que los trámites administrativos que solicita la SEG (Secretaría de Educación de Guanajuato) sean más ágiles y poder dedicar más tiempo a las visitas con enfoque dentro del aula.

Además espera que los padres de familia se involucren cada vez más, que los docentes logren avanzar en su formación (posgrados) y desea construir un aula de usos múltiples.

La directora hizo mención sobre la importancia del ambiente de apoyo en la casa de los alumnos, también se mencionó el nivel socio económico de las familias que afortunadamente los favorece, la asistencia de los alumnos es la adecuada, los resultados de las evaluaciones los esperados en la mayoría y todo esto ha permitido que la escuela sea considerada como una de las mejores en la zona.

Uno de los docentes menciona: “Para mi gusto su permanencia aquí y haberse propuesto regresar a esta escuela en condición de directora, es un gran éxito” (Apéndice 4, entrevista 1).

A través de las opiniones de los diferentes actores de esta institución educativa, queda de manifiesto no solo lo que un directivo preparado y consciente de su función es capaz de realizar, sino también el hecho de que cada una de sus acciones se ven reflejadas en el éxito de la institución, siendo principalmente los docentes, alumnos y padres de familia los principales actores que dan testimonio del éxito logrado en el Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”.

En el siguiente capítulo se presenta la interpretación de los datos arrojados a través de los instrumentos, con el propósito de comprobar si dichos datos dan respuesta al cuestionamiento que es motivo de la presente investigación.

Capítulo 5. Análisis y Conclusiones

El análisis presentado en este último capítulo, es el resultado de los hallazgos más importantes que se encontró en la encuesta realizada a la Directora y en las entrevistas aplicadas a docentes, alumnos y padres de familia. El análisis se basa en las categorías mencionadas en el capítulo anterior y en los contenidos del marco teórico. Se hace mención de la validez de los resultados, los alcances y limitaciones durante la realización de la investigación, se presentan algunas recomendaciones para estudios futuros y al final se exponen las conclusiones de esta investigación.

El planteamiento fundamental de esta investigación, ¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos escolares exitosos?, se respondió gradualmente gracias a la información recabada y a la aplicación de instrumentos que permitieron conocer más a fondo sobre qué tipo de prácticas realiza un directivo, que le mueve a ejecutar determinadas estrategias y cuáles deben ser sus condiciones para que estas lo lleven a considerarlas exitosas.

Análisis de resultados

Para una mejor comprensión de la investigación, es importante establecer cuáles son las condiciones del Jardín de Niños en el cual se realizó la misma; se ubica en una zona urbana, es considerada una escuela segura tanto en su interior como en el exterior de la misma, la mayoría de sus alumnos pertenece a un nivel socio económico medio-bajo, los padres de familia son obreros, empleados y un bajo porcentaje se dedica al comercio familiar, el 1% son profesionistas y en el caso de las mujeres el 94% se dedica al hogar, aproximadamente el 20%

son madres solteras que trabajan para su manutención, en el preescolar atienden a 202 alumnos con edades de 4 a 6 años.

Es una escuela considerada como una de las mejores de la zona, por ser de organización completa y ofrecer una educación de calidad, misma que se ve reflejada en los alumnos y padres de familia que asisten satisfechos de poder contar con una institución educativa que les permita elevar su calidad de vida.

La Dra. Claudia Cardona Martínez tiene 42 años y en el año 2010, le dan su nombramiento como directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, mismo que conserva hasta este momento. Sin embargo, ya había laborado como directora en otra institución un año antes de ingresar a la actual.

Una de las características de la Directora ha sido el entusiasmo por seguir su formación, ella realizó sus estudios de Licenciatura en Educación Preescolar en la Escuela Normal Oficial de León. 1987-1991 y se tituló en enero de 1995, cursó una maestría en “Desarrollo educativo vía medios” con especialización en Innovación Pedagógica en la UPN León 1998-2000 y se tituló en la ciudad de México en enero del 2006 y en los años del 2006 al 2008 estudió su doctorado en “Ciencias de la educación” en el Instituto de Educación e Investigación Superior en Psicopedagogía Lev Vigotsky en León, titulándose en 2009.

Ella ha sido acreedora en el 2002 al reconocimiento “Ignacio Manuel Altamirano” por estar en los primeros diez lugares en carrera magisterial, y en el 2004 por el primer lugar estatal en carrera magisterial de nivel preescolar, lo que pone de manifiesto la profesionalización propia de un directivo.

Haciendo mención a lo que Touraine (1997) cita, respecto a ser eficientes para transformar a través de la autonomía, la corresponsabilidad, la identidad y el compromiso, los

docentes así como los padres de familia coinciden en que estos son aspectos que se pueden reconocer en la Directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” ella ha sabido ejercer su dirección de forma autónoma, pero compartiendo las responsabilidades de tal forma que las acciones sean más efectivas y con compromiso, tal como lo comenta un docente: “Es muy autónoma y también escucha las opiniones”. (Apéndice 1, entrevista 1).

La toma de decisiones corre por cuenta de la Directora, siempre busca decidir lo mejor pero también toma en cuenta la opinión de su equipo docente, incluso de la Asociación de Padres de Familia, comunica e involucra en la medida de lo posible a los actores que sea pertinente.

Con el afán de mejorar su gestión la Directora ha buscado prepararse y adquirir nuevas competencias, con una visión nueva y estrategias sobre administración y organización de instituciones educativas, haciendo valer sus habilidades como líder, pero evitando como lo mencionan Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) basar su dirección en el poder o el autoritarismo, por lo que procura basarse en el consenso y en la organización a través de metas comunes.

La Directora, tal como lo cita Elmore (2008) hace mención de su interés por ponerse al día, analizar y modificar todo aquello que constituya un obstáculo para la acción, por lo tanto busca los medios necesarios para mantenerse actualizada y superarse día a día, aprovechando las oportunidades que la zona escolar o bien la SEP (Secretaría de Educación Pública) ofrece para dicha actualización.

Reconociendo la importancia de un liderazgo directivo, es necesario localizar aquellos elementos que en el caso de la Directora del “Ezequiel A. Chávez” han sido parte fundamental para lograr dirigir su institución de la forma tan acertada como hasta ahora lo ha hecho:

- La honestidad es parte esencial de la Directora, es como menciona Crosby (1990), transparente, su conducta es ética y los padres de familia mencionan la confianza que genera, lo que le ha permitido ganarse el respeto de todos.
- Los docentes han mencionado su capacidad para mantener una visión compartida, se saben tomados en cuenta y eso favorece el logro de lo que se proponen.
- Una cualidad definitiva en la Directora y que además la caracteriza, es su nivel de compromiso buscando mediar los intereses institucionales y el de su equipo docente (Manes, 1996).
- Su testimonio y ejemplaridad, permiten que los diferentes actores de la comunidad educativa, crean en ella y además quieren seguir su ejemplo algunos docentes admiran esta capacidad y la reconocen.

Considerando lo que menciona Kotter (1990), se puede decir que la Directora es un líder ético y humano, es efectiva y lo demuestra en su capacidad para relacionarse no solo en su institución, sino fuera de ella ya que es reconocida y solicitan su ayuda y asesorías; tanto los docentes como sus compañeras directoras y la supervisora de la zona escolar, han mencionado que sus capacidades innatas, su formación, su educación y experiencia profesional la caracterizan como un líder efectivo, esto lo menciona un docente en su comentario: “Establece redes de información y ofrece consultas en los órganos colegiados de directivos, suele compartir y recibir ideas de gestión” (Apéndice 4, entrevista 3).

La Directora hace mención de la importancia que para ella tiene la disposición para aprender, habla de su inquietud para mantenerse actualizada y sigue participando en cursos, talleres y conferencias a la que la invitan o se da cuenta que están ofreciendo. Haciendo

referencia a Crosby (1990) se puede ver que está dispuesta no solo para aprender, sino para poner al servicio de los demás sus conocimientos y habilidades, es confiable, sensata, modesta y muy agradable.

Se puede decir que el liderazgo de la Directora, corresponde a un liderazgo transformacional de acuerdo a lo que menciona Bass (2000), ya que cuenta con factores como el carisma para transmitir confianza, respeto y es entusiasta; ella menciona que le gustaría poder ofrecer más atención personalizada y se esfuerza por hacerlo. Cada oportunidad que tiene para innovar algo lo hace con optimismo y pone en práctica la inspiración, y haciendo referencia a los comentarios de los docentes muestra tolerancia psicológica, ya que sabe señalar los errores de forma adecuada y encuentra la mejor forma para manejar los momentos difíciles.

Continuando con lo que Bass (2000) menciona, la Directora evita ejercer un liderazgo *laissez faire* (dejar hacer) pues hace frente a las decisiones y se involucra definiendo su postura. Esta situación permite que se pueda percibir de forma definida que su liderazgo es profesional de acuerdo a lo que refiere Álvarez Fernández (1997), se distingue claramente de los docentes que dirige, lo que permite que su gestión sea exitosa, está bien comprometida con el cambio y es democrática (Cantón, 2004). Tiene presente lo que como Directora quiere ejercer y lo que no quiere repetir de los directivos que a lo largo de su vida profesional ha conocido, sabe bien que ser directora representa un gran compromiso.

Al realizar algún cambio o innovación, la Directora empieza con el final en la mente, de acuerdo a lo que menciona Boyett y Boyett (2006) tiene presente mantener una relación sólida con los demás para evitar que el cambio o innovación pueda crear alguna incertidumbre, define qué es lo importante para darle prioridad y poder entender no buscando

ser entendida, es por este motivo que los proyectos que ha llevado a cabo han resultado exitosos, como el programa “Escuela libre de caries”, el de “Bandera ecológica”, haber logrado entrar al PEC (Programa Escuela de Calidad), etc.

Los directivos deben contar con habilidades definidas para realizar una adecuada gestión directiva, ya lo menciona Senge (1990), que deben contar con un pensamiento sistémico, y en el caso de la Directora se ve reflejado en los conocimientos y herramientas con que cuenta, esto gracias a su preparación y experiencia, lo que le ha permitido suponer una visión de lo que ha proyectado de manera intuitiva, saber en qué momento proponer y llevar a cabo una proyecto (programa de nutrición, actividades co curriculares de apoyo, etc.) de tal manera que se pueda llevar a buen término y por ende favorecer a la comunidad educativa.

El dominio personal, representa un factor indispensable en la correcta ejecución de la función directiva, es gracias a este dominio que la Directora concentra sus energías y logra desarrollar con paciencia y objetivamente las acciones que debe realizar día a día, los docentes y padres de familia lo externan cuando manifiestan que la Directora les transmite la seguridad cuando van a realizar algún proyecto nuevo y lo corrobora cuando llega a feliz término.

Otra habilidad que señala Senge (1990), es el aprendizaje en equipo, la Directora tiene presente esto pues mantiene un dialogo permanente y abierto con su equipo de docentes y padres de familia, evitando así los supuestos y propiciando un auténtico “pensamiento de conjunto”, esto se manifiesta en las actividades que se realizan en el preescolar, el grado de participación de todos los actores y los logros obtenidos al final de las mismas (matrogimnasia, kermeses, eventos culturales, semana de la ciencia, etc.), todo esto permite ver que la Directora se desenvuelve como líder en los procesos de aprendizaje y como gestor del conocimiento.

Lograr ser líder en los procesos de aprendizaje, implica crear nuevas realidades como lo manifiesta Senge (1990), lo que lleva al directivo a plantear cambios en los modelos mentales de sus subordinados, la Directora se ha visto en la necesidad de propiciar estos procesos de aprendizaje ofreciendo a los docentes especialmente, oportunidades de formación permanente que lo favorezcan, promoviendo que participen en cursos, talleres, carrera magisterial, etc., pero sobre todo manteniendo un buen diálogo y comunicación, tanto los docentes como los padres de familia opinan que la Directora, “siempre está en constante movimiento” (Apéndice 5, entrevista 4).

La Directora comenta que cuando lleva a cabo propuestas y cambios, siempre se vale de un proceso de evaluación de su organización para detectar la posible disfuncionalidad o los logros obtenidos a través de la misma, con esto se puede reconocer en la labor de la Directora que con su acción puede lograr que un supuesto básico pase a ser un “supuesto del aprendizaje” como lo menciona Schein (1992).

Transmitir un mensaje claro sobre lo que es importante dentro de la organización, además de ser un modelo a seguir en los procesos de adquisición y propagación del conocimiento, es labor del líder quien también debe ser capaz de transmitirlo a través de su comportamiento tal como lo plantean Easterby- Smith y Araujo (1999) y Gairín (2000), la Directora ha logrado transmitir y ser testimonio de lo que es importante lograr en el preescolar, esto se puede detectar a través de los comentarios emitidos en la entrevistas, los docentes entrevistados reconocen la capacidad de su Directora para favorecer en todos los sentidos el adecuado crecimiento del Jardín de Niños, siempre con una visión de favorecer a sus alumnos, y son los propios alumnos quienes manifiestan lo bien que se sienten en su

escuela, esto ha ayudado también a los docentes a no perder la visión en su quehacer diario y a mantener claro su objetivo.

Otro aspecto importante que la Directora ha logrado manejar de forma adecuada es la capacidad de redistribuir el poder y la autoridad, Copland y McLaughlin (2000) lo mencionan como importante a la hora del liderazgo compartido, en repetidas ocasiones los docentes manifestaron en las entrevistas que la Directora les invita a colaborar y a asumir retos de acuerdo a sus habilidades.

Los docentes mencionan que admiran a su Directora, manifiestan que la ven como un modelo a seguir, esto lo traduciríamos como lo menciona Bass (2000) en un *liderazgo inspiracional*; siguiendo con los factores del liderazgo transformacional se puede decir que también ejerce el *liderazgo estimulador intelectual*, los docentes se sienten estimulados para crear e innovar, tienen la libertad de proponer y exponer sus ideas, ellos mencionan que la Directora siempre toma en cuenta esta parte en ellos; por último está el *liderazgo capaz de hacer consideraciones individualizadas* ya que cuida atender a cada uno con sus habilidades y limitaciones y apoyarlos partiendo de sus diferencias.

Haciendo mención del aprendizaje organizacional, y considerando este como la capacidad de la organización para realizar una acción eficaz (Kim, 1993, p. 40), es necesario revisar que hace que la práctica de la Directora sea considerada exitosa, se puede apreciar gracias a las entrevistas y algunos documentos de apoyo que la Directora es conocedora no solo de los procesos de aprendizaje o instrucción, sino también de actividades organizativas relacionadas con la difusión y utilización del conocimiento en el perfeccionamiento del alumno y de las prácticas pedagógicas, como menciona Immegart (2000), el nivel de

preparación y la experiencia de la Directora le permite tener bien presente la relevancia de poder ofrecer una educación integral a sus alumnos.

La Directora se muestra como un líder activo, que motiva a su personal y los alumnos y busca la mejora constante de la escuela, Louis y Miles (1900) hacen la distinción entre liderazgo y administración, en el caso de la Directora ella sabe llevar su liderazgo reconociendo la misión de la institución y guiando a los diferentes actores para que caminen juntos en la misma línea; respecto a su función administrativa se ocupa de diseñar y realizar planes, proyectos y desempeña su trabajo de una forma efectiva, esto se puede comprobar en la forma en que dirige todas las acciones que le competen y se refleja en los resultados que incluso los alumnos saben reconocerlo.

Leithwood y Stager (2009) menciona como un director experto soluciona los problemas, esto en comparación con los novatos; se puede decir que la Directora para solucionar sus problemas reflexiona en acción y acerca de la acción, ha mencionado que antes de ejecutar una acción analiza los beneficios que aportará y parte de ahí para realizarlo; cuenta con información suficiente gracias a que ella ha llevado a cabo los cambios e implementaciones en el preescolar, en caso de tener que buscar soluciones cuenta con una amplia gama, y en definitiva se muestra sensible a las demandas y necesidades sociales que requieren solución. Los padres de familia hablan del carisma que tiene para escuchar y ayudarlos cuando lo solicitan.

La Directora ha colaborado a que la escuela sea exitosa, gracias a la acumulación constante de sabiduría común, a su experiencia compartida, tanto a los maestros líderes de la escuela como con sus colegas (Rosenholtz, 1989), los padres de familia y los docentes han hecho hincapié en este aspecto y como ella comparte sus conocimientos tanto al interior como

al exterior del preescolar, un docente reconoce: "Este éxito lo ha logrado gracias a que es muy organizada, tiene muy buena metodología, se prepara constantemente y conoce muy bien lo que hace" (Apéndice 4, entrevista 2).

Cierto es que el concepto que cada director tenga sobre su papel, será lo que le permita desarrollarse o limitarse en sus funciones respecto al cambio; pero también se debe ser consciente de que el cambio se va a vivir desde la persona del director; la Directora del preescolar asume esta realidad y su actitud es de disposición al cambio y a las innovaciones que se requiera hacer, ella tiene bien claro cuáles son los cambios a corto y mediano plazo.

Leithwood (1990) habla de dos cosas que hacen los directores eficientes, mismas que gran medida la Directora del preescolar pone en práctica: a) dedica tiempo a hablar con los docentes, los congrega en colegiado para mantenerse informados sobre los planes y proyectos y lo que sucede en el preescolar, b) sabe que el trabajo administrativo rutinario les resta tiempo efectivo, por lo que busca la forma de reducirlo y tenerlo en orden y al día pero sin quitar tiempo a las actividades realmente importantes.

Validez de los resultados

Después del análisis de los resultados, el siguiente paso igualmente importante es la validez de los mismos, para lo cual la encuesta aplicada al directivo y las entrevistas realizadas a directivo, docentes, alumnos y padres de familia, permite reconocer la validez y credibilidad de los resultados y evitar de esta forma una inadecuada interpretación de los mismos que arrojaron los instrumentos de investigación, se incluye también la triangulación y member checking, lo cual se fue realizando a lo largo del proyecto.

Otro procedimiento es la triangulación en donde se usan múltiples percepciones para clarificar significados y verificar la interpretación (Stake, 2005a), lo que permite identificar múltiples realidades (Stake, 2005b). Las fuentes de información utilizadas son las entrevistas realizadas a la directora, docentes, alumnos y madres de familia con las cuales se identificarán situaciones similares externadas por los diferentes actores.

El Member Checking se hizo con la finalidad de que cada uno de los participantes validara lo que externó en la entrevista, en cuanto a los alumnos fue un poco complejo este proceso pues al ser preescolares había que recordarles su respuesta y preguntar si estaban de acuerdo, en este caso todos confirmaron y aceptaron la información que se tenía registrada.

Las entrevistas fueron audio grabadas con la finalidad de no perder ningún detalle en las respuestas emitidas por cada persona entrevistada, la información obtenida en audio se transcribió literalmente. Esta información fue el insumo principal para el análisis de los resultados y la triangulación.

Alcances y limitaciones

Desde el inicio de esta investigación, un aspecto muy bueno y que fue de gran utilidad fue la disposición y amabilidad con que todo el personal de Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” participó, la Directora colaboró en todo momento aun cuando su carga de trabajo fuera complicada, mostró gran interés en conocer como se refleja su práctica como directora, además de mostrar gran entusiasmo al saber que una persona externa a la institución manifestó el deseo de realizar la investigación del ISSPP.

Respecto a los docentes su participación fue activa y entusiasta, a dos de ellos se les entrevistó en las instalaciones del preescolar y una de las educadoras fue muy amable en permitir ser entrevistada en otro momento del día.

La edad de los alumnos y la estructura de la entrevista, represento en cierta medida una limitante ya que los alumnos en algunos momentos no podían dar respuesta a la pregunta, esto no represento propiamente un problema ya que también la disposición de los niños y niñas fue muy buena, se mostraban contentos por ser entrevistados.

En cuanto a los docentes se presentó la limitante del tiempo, los entrevistados tienen doble plaza lo que complicaba entrevistarlos fuera de su horario, por lo que era necesario esperar que sus alumnos estuvieran con otro maestro (educación física, música, etc.), la única maestra que fue entrevistada fuera de la escuela dio su entrevista por la noche.

Otro aspecto que es necesario mencionar es la falta de participación de los papás, ya que la directora quiso que un papá fuera entrevistado y no le fue posible, por lo tanto las entrevistas a padres de familia se realizaron exclusivamente a mamás.

Sin embargo, en el tiempo que tiene vigente el ISSPP, las investigaciones se han realizado más en los niveles de primaria y secundaria, lo que significa una oportunidad importante el realizar la investigación en el nivel preescolar, sin embargo, esta misma situación limita hasta cierto punto el estudio en dicho nivel.

Surge entonces la necesidad de conocer y evaluar el rol del directivo de preescolar como líder de una institución en un nivel de educación que tiene relativamente poco tiempo de ser reconocida como obligatoria.

Existen algunas otras limitantes concretas como la escasa información que se tiene al respecto en este nivel y algunas situaciones complejas que enfrenta la directora del preescolar debido a la carga administrativa y a la Reforma Integral de Educación Básica (RIEB).

Recomendaciones para estudios futuros

El nivel de educación básica, representa en nuestro país el inicio de una vida en busca del crecimiento y desarrollo del educando, conocer a fondo lo que en los niveles de educación básica se cierne, podría ser la respuesta a ese gran dilema que es la educación en México y el combate a la ignorancia.

Poco se sabe todavía sobre, cuáles son las características y las prácticas de los directivos escolares exitosos del nivel de preescolar, estamos frente a la oportunidad de conocer más a fondo que es lo que mueve a los directivos de este nivel a realizar su labor.

Otro aspecto importante, es realizar un instrumento de investigación más adecuado al nivel de los alumnos de preescolar, con el fin de lograr más respuesta que enriquezcan la investigación.

Se recomienda seguir promoviendo y favoreciendo las investigaciones en el nivel de preescolar, estar abiertos a conocer más las prácticas propias de un directivo de este nivel de educación básica.

Conclusiones

A través de esta investigación, quedaron al descubierto características indispensables para poder considerar a un directivo como exitoso, la ética, la honestidad, el compromiso, la visión compartida entre otras, pero muy especialmente el interés por el bien común.

Es importante reconocer que el contexto de la escuela ha favorecido la labor de la Directora del Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez”, aunado a su compromiso, experiencia y deseos de superación, lo que la ha llevado a cubrir las expectativas de los docentes, padres de familia y especialmente la de sus alumnos que demuestran cada día el interés por ir al preescolar, su labor incide en cada uno de los actores que forman parte de esta comunidad educativa, el trabajo que ella realiza cada día dignifica la importancia y relevancia del nivel preescolar, permitiendo reconsiderar el valor de la educación inicial en la vida de toda persona.

En el Jardín de Niños “Ezequiel A. Chávez” los cambios son notorios desde la llegada de la Directora, los más relevantes son las certificaciones que han alcanzado para favorecer la salud y formación de sus alumnos, la motivación que reciben los docentes para tener una formación permanente y se vea reflejada en su labor diaria, el reconocimiento de los padres de familia, de otras instituciones educativas que solicitan su asesoría y de la comunidad en general.

La Directora tiene claro su deseo de seguir elevando la calidad de vida de los alumnos y sus familias, a través de la cultura, la salud, proyectos y programas académicos que incrementen las competencias de los niños y niñas del preescolar.

En esta institución educativa, queda de manifiesto lo que un líder debe ser, y como a través de su quehacer diario puede trascender y lograr que su práctica sea como cita Boyett y Boyett (2006), un liderazgo con amor, con actitud de servicio y capaz de entregarse a los demás.

El centro del cambio está en la escuela, y es ahí en donde debe forjarse el enfoque, la coherencia y la consistencia. Es por esto que la práctica del director es tan decisiva en la reforma y debe reflexionar con espíritu crítico si su concepto del rol está anteponiendo límites innecesarios a lo que se puede hacer, por lo que debe considerar que su labor se complementa con la colaboración y retroalimentación de los maestros y de otros directores, reconocer que su quehacer deberá estar en constante movimiento y formación permanente.

Referencias

- Álvarez Fernández, Manuel, “*La dirección educativa...*” en Cuadernos de Pedagogía, N° 262, octubre de 1997.
- American Psychological Association. (2002). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2a. ed. en español de la 5a. ed. en inglés). Distrito Federal, México: Manual Moderno.
- Argyris, C. y Schön, S. *Organizational learning: a theory in action perspective*. Reading Mass, EE.UU., Addison-Wesley, 1978.
- Baltzell, D. y R. Dentler, *Selecting American School principals*, Abt Associates, Cambridge, Mass., 1983.
- Barth, R., *Improving schools from within: Teachers, parents and principals can make the difference*, Jossey-Bass, San Francisco, 1990.
- Bass, B. M. “El futuro del liderazgo en las Organizaciones que Aprenden.” En *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 469-471), San Sebastián, España, Universidad de Deusto, I. C. E., 2000.
- Bethanis, S. J. “Language as action: Linking metaphors with organization transformation.” En Chawla, S. y Renesch, J. (1995), *Learning Organization* (pp. 185-195), Portland, Oregon, EE. UU., Productivity Press, 1995.
- Bolívar, A. “El liderazgo Compartido según Peter Senge”. En *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 469-471), San Sebastián, España, Universidad de Deusto, I. C. E., 2000.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. México: Grupo editorial Norma.
- Cantón, I. (2004), *La Organización Escolar normativa y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- Copland, M. y McLaughlin, M. “Repensando el liderazgo escolar: Desde el rol tradicional a una función compartida en un modelo de reforma de la escuela basado en la indagación.” En *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 73-135), San Sebastián, España, Universidad de Deusto, I. C. E., 2000.

- Crosby, Philip, *Liderazgo*, Serie McGraw Hill de Management, Madrid, 1990.
- Dibella y Nevis. *How Organization Learn*. San Francisco, EE. UU., Jossey-Bass Publishers, 1999.
- Dwyer, D., “The search for instructional leadership routines and subtleties in the principal’s role”, en *Educational Leadership*, 41, 1984, págs. 32-37.
- Easterby-Smith, M. y Araujo, L. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory in practice*. London, Sage, 1999.
- Elmore, R.F. (2008). *Leadership as the practice of improvement*. En Pont, B., D. Nusche y D.
- Fullan, M., *What’s worth fighting for in the principalship: Strategies for taking charge in the elementary school principalship*, Ontario Public School Teacher’s Federation, Toronto, 1988.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (2004). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros* (3a. ed.). México: Trillas.
- Gairin, J. “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden.” En *Liderazgo y Organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 73-135), San Sebastián, España, Universidad de Deusto I. C. E., 2000.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine, Atherton.
- Hallinger, P., L. Bickman y K. Davis, *What makes a difference? School context, principal leadership, and student achievement*, ponencia presentada en la reunion annual de la American Educational Research Association, 1989.
- Hallinger, P. y D. Richardson, *Models of shared leadership: Evolving structures and relationships*, ponencia presentada en la reunion annual de la American Educational Research Association, 1988.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Immegart, G. (2000) “Gestionando organizaciones de aprendizaje”. En *Liderazgo y organizaciones que aprenden. III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos* (pp. 469-471), San Sebastián, España, Universidad de Deusto, I. C.
- Kim, D. H. “The Link between Individual and Organizational Learning.” (Versión

- electrónica), *MIT Sloan Management Review*, 35 (1) p. 37-50, 1993.
- Kotter J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Kotter, J. "Leading change: why transformation efforts fail." EE. UU., *Harvard Business Review*, 1995.
- Leithwood, K., *Improving the problem-solving expertise of school administrators: Theory and practice*, ponencia presentada en la reunión anual de la Canadian Society for Studies in Education, 1990.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. Disponible en; <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR800.pdf>
- Leithwood, K. y D. Jantzi, *Transformational leadership: How principal can help reform school culture*, ponencia presentada en la reunion anual de la American Educational Research Association, 1990.
- Leithwood, K., Jantzi, D. and Steinbach, R. (1999). *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.
- Leithwood, K. y D. Montgomery, *The principal profile*, OISE Press, Toronto, 1986.
- Leithwood, K. y Stager, M., "Competencia de los directores en la solución de problemas", en *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, 2009.
- Leithwood, K. y R. Steinbach, *A comparison of processes used by principals in solving problems individually and in group*, ponencia presentada en la reunion anual de la Canadian Association for the Study of Educational Administration, 1989a.
- Louis, K. y M. B. Miles, *Improving the urban high school: What Works and why*, Teachers College Press, Nueva York, 1990.
- MacBeath, J. (1998) *Effective School Leadership: Responding to Change*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Mai, R. "Leadership for school improvement: Cues from organizacional learning and Renewal efforts." (Versión elect.), *The Educational Forum*, 68, 3, p. 211-221, 2004.
- Manes, J. M, "*Liderazgo directivo*", en CONSUDEC Horizonte Educativo, No. 806, 1996.
- Marshall, C. y B. Mitchell, *Women´s careers as a critique of the administrative culture*, ponencia presentada en la reunion anual de la American Educational Research Association, 1989.

- Martin, W. y Willower, D., (1981) “*The managerial behavior of high school principals*” *Educational Administration Quarterly*, 17(1), págs. 69-90.
- McLaughlin, M. W. and Talbert, J. (2001) *Professional Communities and the Work of High School Teaching*. London: University of Chicago Press.
- OCDE (2009). Creating Effective Teaching and Learning Environments: First Results from TALIS. Disponible en <http://www.oecd.org/TALIS>
- Peterson, K., (1981). *Making sense of principal´s work*, ponencia presentada en la reunión anual de la American Educational research Association.
- Rosenholtz, S., *Teachers workplace: The social organization of school*, Longman, Nueva York, 1989.
- Schein, E. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA, EE. UU., Jossey-Bass, 1992.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, España: Granica.
- Shakeshaft, C., *Women in educational administration*, Sage, Beverly Hills, Cal., 1987.
- Smith, W. F. y R. L. Andrews, *Instructional leadership: How principals make a difference*, Association for Supervision and Curriculum Development, Alexandria, Va., 1989.
- Southworth, G. (2002) Learning - centred leadership in schools. In Moos, L. (ed) (2003) *Educational Leadership - understanding and developing practice*. Copenhagen: The Danish University of Education, pp33-52.
- Stake, R. E. (2005a). Case studies. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2ª.ed.) (pp. 435-454). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Stake, R.E. (2005b). Qualitative case studies. En N. K. Denzin, & Y.S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 443-446). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Talbert, J.E. and McLaughlin, M.W. (1994) Teacher Professionalism in Local School Contexts. *American Journal of Education*. Vol 102: p123-153.

Touraine, Alan. (1997). *¿Podremos vivir juntos?* FCE: México.

Trider, D. y K. Leithwood, “*Influences on principal’s practices*”, en *Curriculum Inquiry*, 18(3), 1988, págs. 289-311.

Wilson, B. y T. Corcoran, *Successful secondary schools: Visions of excellence in American public education*, Falmer Press, Filadelfia, 1988.

Apéndice 1. Carta de Autorización para la investigación

León, Gto., a 31 de enero de 2012.

Carta de invitación y consentimiento para participar en la investigación.

Estimada Lic. Claudia Cardona

Soy estudiante de la Maestría de Administración de Instituciones Educativas de Nivel Básico en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, (EGE Escuela de Graduados en Educación), en este momento estoy iniciando mi tesis con el tema: Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico.

Los resultados de esta investigación serán utilizados con carácter académico. Es importante aclarar que toda la información que me proporcionen se manejará de manera confidencial y anónima. Su participación en esta investigación es voluntaria y podrá dejarla en el momento que usted lo desee.

Su participación consiste en permitirme realizar algunas entrevistas a usted, a docentes, padres de familia y alumnos, así como permitirme observar y revisar algunos documentos.

Si decide aceptar esta invitación sea tan amable de firmar y sellar esta carta de consentimiento.

Agradezco la oportunidad que me brinda de contar con su apoyo.



LEP. Alba Larios C.
Investigador



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
GUANAJUATO
JARDIN DE NIÑOS
EZEQUIEL A. SHAVEZ
110JUN02116
LEÓN GTO. Participante



Apéndice 2. Encuesta nacional del proyecto internacional de directores de éxitos de escuelas

A Información de la Escuela

1	Tipo de Escuela	Pública	<u>1</u>
		Privada	2
		Otro	3
2	Ubicación	Urbana	<u>1</u>
		Suburbana	2
		Rural	3
3	Código postal	<input type="text" value="37480"/>	
4	Número de Estudiantes	<input type="text" value="202"/>	
5	Tipo de Escuela (Marca solamente UNA)		
	<input type="checkbox"/> Guardería		
	<input checked="" type="checkbox"/> Preescolar		
	<input type="checkbox"/> Primaria		
	<input type="checkbox"/> Secundaria		
	<input type="checkbox"/> Otra		
6	Número de personal docente	<input type="text" value="10"/>	
7	Número de personal no docente	<input type="text" value="2"/>	
8	Número de idiomas representados en la escuela	<input type="text" value="1"/>	

9 % de estudiantes con un idioma diferente al español

10 % de comidas gratis en la escuela

B Información del Director

1 Género Hombre 1
Mujer 2

2 Edad

3 Experiencia en educación Licenciatura 1
Maestría 2
Doctorado 3

4 Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación Certificado Diploma 1
Licenciatura 2
Postgrado / Diploma 3
Maestría 4
Doctorado 5
Otro (Por favor especifique) 6

5 Total de años como Director

6 Total de años como maestro

7 Número de años en la escuela actual

8 Número de años en el puesto actual

9 Número de escuelas anteriores como Director

10 Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo? Sí 1
No 2

11 Si la respuesta fue sí a la pregunta 10, ¿Cuántos años?

12 Posiciones líderes antes de llegar a ser Director	Maestro Líder	<u>1</u>
	Asistente de Director	<u>2</u>
	Director de facultad	3
	Jefe de Departamento	4
	Otro (Por favor especifique)	5

C Trabajo del Director

1 ¿Cuántas horas trabajas en una semana típica de 7 días?

40

Estamos interesados en saber cómo distribuye su tiempo en varias tareas y con varios grupos. Por favor estime el tiempo usado en cada una de las siguientes categorías cada semana.

Categorías	Tiempo (horas)	
	<i>En la Escuela</i>	<i>Fuera de la escuela</i>
2. Enseñanza.	6 por mes	30 por año
3. Administración (seguimiento).	12 por semana	3 por semana
4. Caminando alrededor de la escuela.	3 por semana	2 por semana
5. Trabajando con estudiantes.	1 ½ por semana	0
6. Trabajando con maestros.	2 ½ por semana	0
7. Trabajando con personal no docente.	3 por semana	0
8. Trabajando con líderes de equipo.	0	0
9. Trabajando con padres de familia.	12 por mes	0
10. Trabajando con el Consejo de Administración.	2 por semana	0
11. Trabajando con grupos externos.	0	20 por año
12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje.	5 por año	95 por año
13. Para usted mismo.	1 por semana	30 por semana
14. Otro (por favor especifique).		

15. TOTAL DE HORAS	45 horas	180 horas
---------------------------	----------	-----------

¿Cuántas horas, en promedio, utiliza en la escuela relacionada al trabajo?

Categoría	<i>En tiempo de Escuela (Horas)</i>	<i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i>
16. Más de cinco tardes entre semana (Total).	6 horas por semana	0
17. Cada fin de semana (Total).	0	2 por semana

D Desarrollo y Aprendizaje del Director

Nos gustaría tener una imagen de usted de cómo ve el aprendizaje y la implementación de nuevos enfoques, conocimientos y habilidades dentro de la práctica. Por favor indique que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados.

Aseveraciones	Grado de acuerdo (Por favor circula un número)				
	Total Desacuerdo				De Acuerdo
1. Cuando aprendo, pienso en ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo usar esos nuevos conocimientos y habilidades?.	1	2	3	4	5
2. En mi trabajo aplico nuevos enfoques, conocimientos y habilidades que he aprendido.	1	2	3	4	5

3. Activamente fomento aplicar en mi escuela nuevas ideas que he adquirido y comunicado.	1	2	3	4	5
4. El personal docente espera hacer cambios en base en mi trabajo sobre nuevos enfoques, conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
5. Mis empleados esperan cambios en mi trabajo basados en nuevos enfoques, conocimientos, y habilidades.	1	2	3	4	5
6. Tomo el tiempo requerido para buscar profundamente nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
7. Me doy a mi mismo el tiempo necesario en aplicar lo que he aprendido.	1	2	3	4	5
8. Experimento apoyo de los empleados cuando hago cambios en mi trabajo basado en nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5

En el cuadro a continuación, indicar cuánto dependen de cada una de las siguientes fuentes para obtener más información sobre cómo ser y seguir siendo un buen líder.

Fuentes de aprendizaje	¿Con qué frecuencia lo utiliza (?Por favor circule un número)				
	Nunca				Siempre
9. Leyendo revistas profesionales.	1	2	3	4	5
10. Realizando Investigación (Investigación-Acción) / Evaluación.	1	2	3	4	5
11. Entrenador / Mentor / Amigo (s) dentro de su escuela.	1	2	3	4	5
12. Otras personas (por ejemplo, familia, amigos).	1	2	3	4	5
13. La experiencia adquirida en las escuelas.	1	2	3	4	5
14. Formando parte de asociaciones profesionales.	1	2	3	4	5

15. Educación Formal - por ejemplo, estudio de postgrado.	1	2	3	4	5
16. Asistiendo a conferencias.	1	2	3	4	5
17. Auto reflexión.	1	2	3	4	5
18. Consulta a la escuela base.	1	2	3	4	5
19. Lectura teoría educacional / Investigación.	1	2	3	4	5
20. Actividades de desarrollo profesional (es decir, talleres).	1	2	3	4	5
21. Las reuniones con colegas en el distrito escolar (diálogos, discusiones, observaciones).	1	2	3	4	5
22. Las reuniones con el superintendente / asesores de la escuela.	1	2	3	4	5
23. En red con otros.	1	2	3	4	5
24. Otros (Por favor, especifique).	1	2	3	4	5

E Características de liderazgo

Las categorías a continuación han sido identificadas como característica de los directores. Por favor, indique en primer lugar la medida en que usted está de acuerdo en que éstas son importantes y en segundo lugar la medida en que le demuestran su importancia cada una de las características de su propia práctica.

Características	Importancia (Por favor circule un número)					Práctica (Por favor circule un número)				
	No es importante				Altamente importante	Nunca				Siempre
1. Estar atento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Uso ético del poder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Trabajar persistentemente por el rendimiento académico.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

4. Pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Siempre optimista por las mejoras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Mostrar respeto a todo el personal y a los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Ser auto-reflexivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Trata a los profesores como profesionales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Dar un sentido de propósito general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Valiente en todas las circunstancias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Iniciar nuevos proyectos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Plan estratégico para el futuro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Facilitar la comunicación eficaz en grupos pequeños.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Facilitar la comunicación eficaz en grupos grandes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Alentar al personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, según sea necesario.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Distribución del liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Promocionar la escuela en la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Celebrar los éxitos de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Crear un clima de confianza dentro de la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

	Importancia (Por favor circule un número)	Practica (Por favor circule un número)
--	---	--

Características										
	No Importante				Muy Importante	Nunca				Siempre
20. Mantener altas expectativas para los demás.					5					5
21. Actuar como el modelo a seguir en el aprendizaje.					5					5
22. Ofrecer ideas acerca de nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Promover los principios democráticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Manejar las tensiones entre los individuos y los grupos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Ser un eficaz facilitador de discusiones educativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Tener buenas relaciones con las Autoridades Educativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Intervenir activamente en la promoción del aprendizaje de profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Supervisar los estándares de enseñanza, aprendizaje y comportamiento en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Asegurar que los valores fundamentales sean regularmente articulados y comunicados en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Trabajar en pro del consenso en el	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

establecimiento de prioridades para las metas de la escuela.										
31. Voluntad para cambiar a la luz de los nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Creer que usted puede hacer la diferencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Estar orgulloso de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Justo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Optimista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Determinado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Comprometido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Genuino.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Realista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Ético.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Persistente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Apasionado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Honesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. Valiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

F Toma de decisiones en la Escuela

En estas preguntas estamos interesados en el grado de autonomía que tiene la escuela en la toma de decisiones y la medida en que usted usa sus propias sentencias discrecionales en la toma de decisiones.

Dominio	Grado de Autoridad (Por favor circule un número)					Use discrecional del juicio (Por favor circule un número)				
	No autónomo				Altamente autónomo	Nunca				Siempre

1. Estructuras para la organización de la enseñanza en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Estructuras para la organización de aprendizaje a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. El establecimiento de cultura para el aprendizaje a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Gestión de la enseñanza en el aula.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Asignación de recursos y uso.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Gestión de personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Seguimiento y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Planeación y estructura en general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. La organización de la instrucción y la enseñanza en general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

G Percepciones de éxito

Las percepciones de lo que realmente hacen las escuelas puede variar. Nos gustaría obtener su percepción de éxito de las prácticas de la escuela en una serie de ámbitos en su escuela. Por favor, responda en las 3 áreas:

- En primer lugar, de acuerdo a lo importante que es para su escuela.
- En segundo lugar, de acuerdo al nivel de aprovechamiento de su institución educativa, y
- En tercer lugar, según la cantidad de mejoras con respecto a los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

¿Qué tan importante es para la escuela (Por favor circule un número)	Áreas: Estudiantes quienes son o tienen	Tu Escuela ...	
		Actual nivel de progreso de la escuela (Por favor circule un número)	Mejora de la escuela durante los últimos 5 años (Por favor circule un número)

Bajo				Alto		Bajo				Alto	Nada				Alto
1	2	3	4	5	1. Alfabetizados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Analíticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Tecnológicamente competentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Alto rendimiento en su trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Comunicación efectiva en forma escrita, hablada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Auto-dirigidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Pensadores reflexivos e investigadores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Ciudadanos responsables y democráticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. En un ambiente sano, físico y psicológico.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Guiado por los valores religiosos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

H Capacidad de Fomento

Estamos interesados en sus perspectivas y experiencias de las siguientes capacidades de la escuela. Por favor, responda una vez en cada área:

- En primer lugar, según el grado en que es evidente en su escuela
- En segundo lugar, de acuerdo con la medida en que el director contribuye a la capacidad, y
- En tercer lugar, el grado en que ha mejorado en los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un número)	Capacidades de la Escuela	Grado al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un número)	Grado de mejoramiento en los últimos años (Por favor circula un número)

Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	1. Hay grandes expectativas de logro para los estudiantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Los estudiantes están facultados para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. El entorno escolar es física y psicológicamente seguro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. El personal se siente atendido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. El personal se siente valorado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Existe colaboración entre el personal para mejorar los resultados de los estudiantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. El personal es respetuoso de las opiniones de los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. El personal está facultado para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. Continuo programa de desarrollo profesional para todo el personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. El programa de desarrollo profesional es relevante a las necesidades de todo el personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	11. Se proporciona retroalimentación concreta al personal en relación a enseñanza y comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	12. Se expresan altas expectativas al personal en relación con la enseñanza, el	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

					aprendizaje y el comportamiento.										
1	2	3	4	5	13. La estructura de la escuela apoya la iniciativa de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	14. La escuela valora y apoya las iniciativas de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Alcance al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejora en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Hay un clima de confianza.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, problemas y políticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	23. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. La escuela comparte activamente información con los padres y la comunidad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25. La visión de la escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos los miembros de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26. La visión de la Escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos en la comunidad externa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	27. Los resultados de la escuela son comunicados con claridad al personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28. Los resultados de la Escuela se comunican claramente a otros beneficiarios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

I Responsabilidades

Nos gustaría saber acerca de los sistemas de evaluación y responsabilidad. Sírvase indicar si las siguientes funciones son de alta o baja importancia en su escuela.

Características	Importancia (Por favor circula un número)				
	Bajo				Alto
1. Sistemas Formales de seguimiento y evaluación de la enseñanza.	1	2	3	4	5
2. Las evaluaciones de la enseñanza se utilizan para la mejora y el cambio.	1	2	3	4	5
3. Acceso del público a las evaluaciones de la enseñanza.	1	2	3	4	5
4. Sistemas formales para la participación de los estudiantes en la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
5. Cultura de la participación de los estudiantes en la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
6. La cultura escolar apoya la planificación sistemática, y el proceso de evaluación de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
7. La evaluación es un proceso crítico / reflexivo.	1	2	3	4	5
8. La evaluación cumple con los requerimientos externos.	1	2	3	4	5

9. La evaluación es informada a través de la evidencia.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Nos gustaría saber hasta qué punto usted es responsable ante las partes beneficiarias (por ejemplo, autoridades, los padres, los empleados). Por favor calificar el nivel de rendición de cuentas para cada una de estas características.

Características	Valoración (Por favor circula un número)				
	Baja				Alta
10. La medida en que ustedes son responsables ante las partes beneficiarias.	1	2	3	4	5
11. La rendición de cuentas para la aplicación de las políticas formuladas por las autoridades escolares (regional / nacional / local).	1	2	3	4	5
12. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para la vigilancia de los resultados de la escuela.	1	2	3	4	5
13. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para el nivel de rendimiento de los alumnos.	1	2	3	4	5
14. La rendición de cuentas para garantizar que la enseñanza de las normas se cumplan.	1	2	3	4	5
15. La rendición de cuentas por ser éticamente responsable a las necesidades de los estudiantes estándares de valores democráticos.	1	2	3	4	5
16. La rendición de cuentas para que participen los padres y la comunidad local en la escuela.	1	2	3	4	5

J Liderazgo Tensiones y Dilemas

Una característica de trabajo en las escuelas es una serie de dilemas y tensiones. Por favor, indique la frecuencia de estas experiencias.

Aseveraciones	Frecuencia (Por favor circula un número)

	Nunca				Siempre
1. Experimento tensiones entre la lealtad a mis superiores y la necesidad de tomar parte en el discurso público acerca de la escolarización.	1	2	3	4	5
2. Experimento tensiones entre mi lealtad a las expectativas de mis superiores y las prioridades formuladas en la escuela.	1	2	3	4	5
3. La presión para ser fiel a mis superiores limita mi derecho a participar críticamente en el discurso público acerca de la escolarización.	1	2	3	4	5
4. Experimento dilemas éticos que me han hecho considerar la dimisión de mi trabajo como líder escolar.	1	2	3	4	5
5. Me resulta difícil determinar lo que constituye el éxito.	1	2	3	4	5
6. Experimento tensiones en seleccionar entre valores que compitan.	1	2	3	4	5
7. Experimenta tensiones entre soluciones ad hoc de problemas y planeación estratégica.	1	2	3	4	5
8. Experimenta tensiones entre la necesidad de estar presente en la escuela y la necesidad de participar fuera de la escuela.	1	2	3	4	5
9. Experimenta tensiones entre tomar decisiones por mi cuenta y tomar decisiones a través de procesos participativos.	1	2	3	4	5

K Valores y Creencias

Cada uno de los siguientes valores básicos y creencias se han identificado en una serie de estudios de la directiva o directores. Estamos interesados en conocer sus puntos de vista en la medida en que usted está de acuerdo con cada declaración.

	Alcance del Acuerdo (Por favor circula un numero)
--	---

Aseveraciones	Total Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos.	1	2	3	4	5
3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias.	1	2	3	4	5
4. Mantener altas expectativas para los estudiantes.	1	2	3	4	5
5. Mantener altas expectativas para el personal.	1	2	3	4	5
6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia.	1	2	3	4	5
7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo para los estudiantes.	1	2	3	4	5
8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela.	1	2	3	4	5
10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases.	1	2	3	4	5
12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales.	1	2	3	4	5

L Los objetivos sociales en la escuela.

Nos gustaría obtener una imagen de las metas sociales que las escuelas deben lograr, así que por favor indique el grado en que las siguientes declaraciones son importantes para su escuela y la medida en que se reflejan en la práctica escolar.

Aseveraciones	Importancia (Por favor circula un numero)					La medida se refleja en la práctica (Por favor circula un numero))				
	Importante				Muy importante	Bajo				Alto
1. Los estudiantes muestran en diferentes formas que se han adaptado los valores democráticos, por ejemplo, en los debates y en los diferentes procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Los estudiantes deben comprender la importancia de poder, querer y tener influencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Los estudiantes entienden que no sólo es importante escuchar a otros, sino que deben ser capaces de expresarse, para que otros puedan entender lo que ellos piensan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Cuando los conflictos ocurren los estudiantes saben cómo resolverlos mediante la negociación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Los estudiantes no aceptan la discriminación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Los estudiantes han aumentado su auto-conocimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Los estudiantes se atreven a intentar cosas nuevas y muestran satisfacción en superar dificultades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Los estudiantes han desarrollado confianza en sí mismos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Los estudiantes pueden trabajar por sí mismos y como grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Los estudiantes son responsables de decisiones relacionadas con su aprendizaje y opciones futuras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Los estudiantes tienen un enfoque crítico que	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

promueve muchas discusiones e intercambios de ideas.										
12. Los estudiantes usan muchas formas diferentes de expresarse.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los estudiantes entienden que la intimidación a otros es un comportamiento totalmente inaceptable.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

M Mejoramiento Escolar

Estamos interesados en sus percepciones acerca del progreso de su escuela. ¿Por favor, sírvase ofrecer respuestas cortas a estas preguntas?

1. Lista de los 3 más importantes mejoras en su escuela en las cuales ha estado involucrado en los últimos cinco años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela). Indicar ¿cuales han dado lugar a la mejora de la enseñanza, el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes?

1. Re- Ingresar a escuelas PEC (Proyecto Educativo de Calidad) con nuestro Proyecto Anual de Trabajo.
2. Certificación de la escuela con Bandera Ecológica por medio de un programa de la Presidencia Municipal de León (acciones del cuidado del medio ambiente).
3. Ser una escuela elegida (cuatro docentes y un directivo) para participar en la consulta nacional de la RIEB (Reforma Integral de la Educación Básica) 2012.

2. ¿Cuáles son los 3 más importantes cambios que le gustaría ver a tu escuela en los próximos cinco años?

1. Que cada uno de los niños pueda utilizar (dentro de su aula) una computadora con materiales interactivos y que el personal docente apoye esto.
2. Continuar con el interés de los maestros por la actualización constante en su formación profesional para estar a la vanguardia.
3. La agilización de trámites administrativos para dedicar más tiempo al acompañamiento mediante las visitas con enfoque dentro del aula.

3. ¿Qué condiciones conoce acerca de su escuela de las que ustedes no habla, pero que si usted pudiera hacerlas lo haría para el mejoramiento de la escuela?

1. Que los padres de familia estuvieran más involucrados y contar con más tiempo para asistir a las actividades que se les invita en la escuela (no tíos, abuelos u otras personas en representación de los padres).
2. Que se vivan los valores en cada uno de nosotros (alumnos, padres de familia y personal de la escuela) para aceptar, respetar y reconocer fortalezas y debilidades.
3. Construir un aula de usos múltiples y equiparla con computadoras, adecuarla como biblioteca y que sea un espacio donde se les dieran asesorías, pláticas y orientación a los padres de familia con una asistencia del 100%.
4. Contar con más tiempo y disposición de los docentes para que estudien posgrados.

N Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes.

Nos gustaría tener un indicador en la medida en que sus alumnos tienen un contexto de apoyo. Por favor, evalúe los siguientes temas.

Las percepciones de los estudiantes y logros	Valoración (Por favor circule un número)					No se
	Baja				Alto	
1. Ambiente de apoyo en su casa.	1	2	3	4	5	0
2. Grado de desventaja socio-económico de los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
3. % De asistencia del estudiante a clases.	1	2	3	4	5	0
4. Los resultados de los exámenes y evaluaciones toman en cuenta el contexto del estudiante.	1	2	3	4	5	0
5. Reputación de la escuela en la comunidad.	1	2	3	4	5	0

O Una mayor participación con el Proyecto

Esta investigación es parte de un programa continuo de investigación.

Puede haber oportunidades para proseguir el diálogo con respecto a esta encuesta. Sírvase indicar si estaría dispuesto a ser entrevistado si así lo solicitan.

Si 1
No 2

Si ha respondido Sí, o si simplemente desea mantenerse informado sobre el proyecto, sírvase proporcionar los datos de contacto a continuación.

Un proyecto web está disponible en:

[www.oise.utoronto.ca/ ~ schoolleadership / ssl.html](http://www.oise.utoronto.ca/~schoolleadership/ssl.html)

Datos del informante:

Dr. Claudia Cardona Martínez

Tel: (477) 770-5759

Correo electrónico: claucarmar0721@live.com.mx

Apéndice 3. Entrevista al Director

Director Entrevista 1

Biografía del Director

Experiencia previa, experiencia en la escuela actual, rol en la escuela

- **¿Cuándo llegó a esta escuela?** Hace 19 años
- **¿Cuál puesto se le asignó?** Responsable de un grupo como docente
- **¿Por cuánto tiempo ha sido el director en esta escuela?** Dos años
- **Describa su trayectoria profesional hasta la fecha.**

Antes de aquí estuve de directora un año en un preescolar con nueve grupos, las instalaciones eran más grandes y se vivía un problema y era que las educadoras estaban divididas en tres grupos, por lo que tuve que ser muy firme para evitar problemas, en este Jardín de niños comencé siendo educadora, hasta hace dos años que me dieron la dirección del mismo.

- **Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela.**

Se busca transmitir a los padres de familia la Misión, Visión y Valores de la institución educativa con el fin de convivir en armonía.

Contamos con lineamientos definidos, en los cuales queda de manifiesto como nos vamos a regir ejerciendo cada uno su función en las diferentes actividades y desde las diferentes posturas, como la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia, el Consejo Escolar de Participación Social, como se establecerá la Cuota Voluntaria de la Asociación de Padres de Familia, el reglamento que deberán seguir los alumnos y los acuerdos que nos llevarán al mejor funcionamiento del Jardín de Niños.

Además de participar en todo lo que convoque la supervisión y en la medida de lo posible a lo que proponga el municipio, no contamos con apoyo de ningún partido político.

Percepciones de la Escuela

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

El Jardín de Niños cuenta con fortalezas como ser un preescolar de organización completa, con un equipo de trabajo bien comprometido y en constante formación, uno de nuestros retos más importante es lograr la participación activa y entusiasta de todos los padres de familia, así como conseguir que en el preescolar se lleve a cabo un programa de inglés y computación bien definido y contar con un salón de usos múltiples.

- **¿Cómo se puede describir:**

- **La población de alumnos:** Contamos con seis grupos, cada uno con 35 alumnos respetando este cupo, el nivel socio económico es medio bajo.
- **Las familias de sus alumnos:** Como fortaleza es su participación en la Mesa Directiva de la Asociación de Padres de Familia y en el Consejo Escolar de Participación Social, sin embargo, uno de los retos más importantes es motivarlos para que la mayoría tenga una participación más activa.
- **El compromiso de los padres en la escuela:** Es un trabajo que requiere de constante seguimiento y apoyo.

- **La comunidad a partir de la cual provienen los alumnos:** Nuestra fortaleza es el entusiasmo de los niños y su sentido de pertenencia. La comunidad enfrenta un reto importante y es el que en el caso de varios alumnos, ambos padres trabajan, provocando esta ausencia poca atención a sus hijos.
- **Descripción general de la escuela:**
 - **¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día? (ethos de la escuela)** La escuela es un lugar con un ambiente preparado para que albergue a los niños, en condiciones bien planeadas y adecuadas, además de ofrecer una fisonomía muy agradable.
 - **¿Cómo describiría la cultura escolar?** La cultura de la escuela es una cultura de superación y participación, en dónde se busca alcanzar las metas que nos planteamos cada ciclo escolar, buscando el bienestar común.
 - **¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?** Si es una escuela segura, que cuenta con dispositivos de seguridad, sin embargo, eso no garantiza que no lleguemos a sufrir un mal momento a causa de los vándalos.
 - **¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?** Si, ya que nos hemos preocupado por acercar a nuestro alumnos condiciones que favorezcan su salud (lunch saludable, escuela libre de caries, proyecto ecológico promoviendo el cuidado e higiene de su ambiente)
 - **¿Es un lugar agradable para los alumnos y profesores? ¿Por qué (no)?** Definitivamente es un lugar agradable para todos sus integrantes, cuenta con espacios bien planeados y agradables a la vista, funcionales y adecuados.
 - **¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?** Muy satisfecha, lo veo en el progreso de los niños y también en los comentarios de los padres de familia que lo externan y nos recomiendan.
- **¿Cómo se puede describir:**
 - **El personal docente? (fortalezas y retos, prestando especial atención a la permanencia de maestros)** La permanencia del personal es muy buena, su rotación se debe a jubilaciones o incapacidades básicamente, la mayor fortaleza es su nivel de compromiso y entusiasmo por seguirse formando (casi todos en carrera magisterial)
 - **El liderazgo de equipo? (fortalezas y retos).** Cada uno asume su rol sin querer destacar y muestra su propio liderazgo en su grupo o en las actividades que se les delegan.
 - **Los puntos fuertes de su escuela?** El trabajo por competencias, su personal y espacios adecuados.
 - **Los desafíos de su escuela:** Lograr las certificaciones en “Escuela libre de caries” y “Bandera ecológica” entre otras cosas y seguir trabajando por el desarrollo integral de nuestros alumnos.
- **¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años? (ejemplos).** Más facilidad gracias a la experiencias, por ejemplo hemos podido implementar el programa co curricular que es una actividad extra, favoreciendo así a una parte de la población infantil, sin desatender lo ya establecido.
- **¿Le gustaría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? ¿Por qué no?** Si deseo permanecer en esta escuela, ya que me ha ofrecido momentos especiales y un importante crecimiento profesional y personal.
- **¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos desafiantes? ¿Por qué?** No, ya que los desafíos motivan a seguir avanzando.

- **¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?** Buscando apoyo de las instancias adecuadas, a través de una buena comunicación y relación.
 - **¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?** Apoyos materiales que no son solo los que se consiguen de las cuotas voluntarias de Padres de Familia, también apoyo de dependencias públicas como la SEMARNAT y de la USAER para los alumnos que lo requirieren.
 - **Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela**
 - **¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela?** (“Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc.” – lista de aspectos y medidas de éxito)
Principalmente por su equipo de trabajo comprometido y responsable, por el deseo de progreso e innovación, por sus programas bien definidos y el éxito se observa en la retención de los alumnos.
 - **En su opinión, ¿qué representa el éxito en esta escuela?** (“¿Lo que hace esta escuela exitosa?” - Preguntas abiertas, para comprobar:
 - **La calidad del Profesorado (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?)**
Es muy grato corroborar que todos los docentes son profesionales con ética y compromiso, con deseos de superación (avanzando en la carrera magisterial) y con una buena actitud de compañerismo.
 - **Estructura de la toma de decisiones (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).** El liderazgo es compartido y consensuado y cuando tengo que decidir de forma independiente impera el respeto.
 - **Calidad de los servicios para alumnos de la escuela (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**
Siempre procuramos cumplir ampliamente con nuestros proyectos y planes (PEC, “Escuela libre de caries”, “Bandera ecológica”), buscando soluciones y respuestas a las necesidades que se presenten, lo que hace que nuestro preescolar este bien posicionado.
 - **Calidad del equipo de líderes en la escuela (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).**
Procuramos ser conscientes de nuestras limitaciones, así como de nuestras habilidades y ponerlas al servicio de la comunidad, reconociendo que todos somos parte importante de este equipo y capaces de liderar desde nuestras posibilidades.
 - **Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).**
Es importante buscar más estrategias para hacer que la relación escuela-familias se fortalezca y podamos llevar en corresponsabilidad el compromiso de educar a nuestros alumnos/hijos, contamos con escuela para padres, matrogimnasia, convivencias, etc.
 - **Calidad de la relación escuela-comunidad - con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades y de querer formular políticas en particular (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**
En cuanto a la salud contamos con el programa “escuela libre de caries” y en servicios humanos un apoyo sería el de la USAER, en educación
- Las percepciones de los dirigentes y el desarrollo de la escuela a lo largo del tiempo**
- **Identificar el papel del director en el éxito de la escuela:**
 - **¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela?**

Aportar mis conocimientos y experiencia, transmitir a través del compromiso y responsabilidad.

- **¿Cómo lo sabe?**
Por los logros alcanzados hasta este momento
- **¿Cómo se ha actuado para lograr el éxito? (Evidencia/ejemplos concretos).**
Estableciendo un proyecto educativo definido, dando seguimiento al mismo e implementando actividades que han beneficiado a toda la comunidad educativa y especialmente a los niños (Escuela libre de caries, Bandera ecológica, apoyo a rezago educativo a través del USAER, etc.)
- **¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?**
Por los resultados obtenidos cada ciclo escolar, a través de las diferentes actividades y por comentarios tanto de padres de familia, como de los docentes y actores externos al jardín de niños.
- **¿Cuál ha sido su éxito más importante en esta escuela durante los últimos años?**
Uno de ellos fue la certificación de Bandera ecológica, ya que fuimos elegidos a nivel municipal entre varios jardines de niños, y estamos por obtener la certificación a nivel nacional de la Asociación Dental Mexicana como preescolar libre de caries, hemos apoyado a los niños y padres de familia, además de cuidar el cepillado de dientes dentro de la escuela,
- **¿Por qué?** Ya que se ha concursado entre varias instituciones educativas para alcanzar el apoyo, y porque quien no busca crecimiento muere. **¿Cómo logro usted este éxito?**
Involucrando a todo el equipo de trabajo y a los padres de familia **¿Qué evidencia (ejemplos) tiene?** Los niños han aprendido el cuidado personal y del ambiente con un nivel de conciencia importante **¿Qué aprendió de esa experiencia?** Que estamos preparados como institución para alcanzar las metas que nos proponíamos y seguir buscando cosas nuevas para continuar avanzando.
- **¿Cómo ha reaccionado y ha desarrollado la escuela a la luz de los retos y el contexto?** Se reacciona con un compromiso y una conciencia diferente ante las situaciones realmente importantes, con ética, valores, con participación y entusiasmo.
- **¿Por qué ha ido en una determinada dirección?** Por que se han tomado decisiones bien pensadas y analizadas, y se entera a la comunidad educativa.
- **¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?** Se ha solicitado apoyo a diferentes dependencias como la SEMARNAT y a otros programas, pero también los padres de familia de los comités se movilizan para buscar apoyos.
- **¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio (dirección)?** A través de mi compromiso y formación, de la sinergia con el equipo de trabajo y el compromiso de todos los que formamos la comunidad educativa.
- **¿Cómo la escuela se ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años?** A través del deseo de superación, de ofrecer a nuestros alumnos un lugar óptimo para su formación e implementando innovaciones que favorezcan el desarrollo de nuestros alumnos.
- **¿Qué queda por hacer?** Cada día hay algo nuevo que hacer, por lo pronto dar seguimiento a lo que ya se tiene, a lo que se ha iniciado y buscar nuevas oportunidades.
- **¿Cuál es su visión para la escuela?** Es casi utópica, pero clara a través de cambios e innovaciones.
- **¿Qué cambios ha planeado llevar en la escuela durante los próximos dos años?** Espero lograr que los padres de familia se involucren más, que nos dieran esa importancia a lo que

estamos realizando y al esfuerzo que realizan los maestros por estar trabajando con sus hijos, porque aunque les gusta la escuela, vuelvo a insistir en que no hay mucha participación de todos, pero en quienes si lo hay se ve y se percibe esa satisfacción.

- **¿Qué es lo que espera lograr?** Continuar teniendo esa trayectoria que ha tenido hasta el momento y lograr dentro de las preinscripciones que no se queden niños fuera, lograr que se tengan más computadoras pues hay una para 35 niños, tener en cada aula el pizarrón para multimedia, quiero que los niños interactúen más con la tecnología que es con lo que ahora se tiene que competir también.
- **¿Qué estrategias se utilizarán?** Seguir trabajando con la mesa directiva de padres de familia, buscando recursos externos y seguirnos preparando.
- **Identificar y definir las estrategias de los directivos en los distintos niveles de la escuela**
- **Fuera de la Escuela (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:**
 - **Los padres/las familias:** Existe un acercamiento real, se ocupa de conocer las problemáticas y avances referentes a los padres de familia, ofrece actividades que propician cada vez mayor participación.
 - **Relación con la Comunidad (Local - educación – autoridades de salud y servicios humanos, etc.)? "(Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias):** El interés y compromiso por ofrecer programas (salud y ecología) que favorezcan a los alumnos en los diferentes aspectos de su vida, demuestra como la directora ha tenido que buscar apoyos externos y aplicar estrategias diversas para lograr las metas que se establecen.
 - **La relación con otras escuelas o directores (por ejemplo, redes):** Por ahora ella es apoyo para otras directoras que solicitan su asesoría, además de lo que ayuda a la supervisión (talleres de TGA).
- **En la Escuela (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:**
 - **Administración:** La actividad administrativa es directiva está a su cargo, ella gestiona todo lo referente a documentaciones, reportes y manejo de cuentas económicas (cuota voluntaria anual), se maneja un organigrama.
 - **Junta Escolar:** Se realizan juntas informativas tanto generales (dirige la directora), como grupales (que cada docente dirige en sus aulas)
 - **Liderazgo de Equipo:** Es importante este aspecto, existe muy buena sinergia en el equipo y un respeto por el trabajo de cada uno.
 - Otros agentes.
 - **Curriculum” (Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias):** Por un lado está el currículo del personal, que la directora refiere cuentan con lo que dispone la SEP, además de la participación en la carrera magisterial por parte de la mayoría (dos no una porque está próxima a su jubilación y la otra por ser interina).
Respecto al currículo de los alumnos, se basan el PEP y en las habilidades que como institución han ofrecido a pesara de no formar parte del programa, acercamiento a la computación en cada aula e inglés, y cinco maestros en actividades co curriculares.
El año pasado tuvimos niños con aptitudes sobresalientes y USAER los estuvo acompañando.
- **En el salón de clases (“¿De qué manera afecta/influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?” ¿Es esta influencia directa o indirecta?**
La influencia de la directora en los docentes es directa en cuanto a su forma de velar porque se cumpla con lo establecido en las funciones de desempeño de los docentes, organiza, delega

cuando es pertinente y supervisa las actividades; la influencia es indirecta al transmitir parte de su estilo de vida, el trascender en sus compañeros docentes e intendentes su gusto por un ambiente tranquilo y espiritual.

Director Entrevista 2

Narrativa del Perfil

- **¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, (moral) propósitos).**
Desde adolescente me gustaban los niños pero nunca pensé ser maestra, también me gustaban las matemáticas y tuve la idea de estudiar administración, pero al salir de la secundaria se me presenta la oportunidad y es cuando se da el cambio al bachillerato pedagógico, al egresar pensé en la carrera de psicología pero elegí preescolar, algún maestro me sugirió que estaría mejor en primaria, al egresar y comenzar a trabajar me doy cuenta que me agradaba mucho, aun ahora siendo directora si me dieran a elegir regresar al aula lo haría, los valores que más me motivan me doy mucho a mis compañeros y pienso que es ya parte de mi persona la disciplina, el trabajo, la constancia, la perseverancia, el ponerme metas y lograrlo que siento que es lo que me transmitieron mis padres, *_Yo agregaría algo muy importante que tienen tú y tu equipo y es el compromiso que tienen en este equipo de trabajo_* y no me quejo de lo económico, que hay algunos maestros que dicen que deberíamos de ganar más, que la carrera es muy mal pagada yo pienso que me doy por satisfecha al ver que mis ex alumnos están regresando como padres de familia eso me llena mucho me da mucho orgullo y mucha satisfacción y mucha alegría y se compensa la parte económica, de hecho cuando se presentó la oportunidad de participar en carrera magisterial siempre fue mi meta llegar hasta el último nivel y no necesitar doble plaza, pues yo siento que con un turno bien trabajado es más que suficiente, y si quería ganar más tenía que esforzarme más y lograrlo a través del estudio, de mi trabajo y tomar cursos de actualización
¿Podrías hablarme sobre la carrera magisterial? Los niveles de carrera magisterial, son un asenso de manera horizontal donde el maestro sin dejar de ser maestro va avanzando a través de 5 niveles que va del nivel A al nivel E, en cada nivel tienes que lograr cierto puntaje en donde te toman en cuenta antigüedad, grado académico, tu desempeño profesional, cursos de actualización, examen nacional y preparación profesional, esos son los rubros que se toman en cuenta y al final se suman, si no logras obtener los puntos que te están pidiendo no puedes ingresar para promoverte, pero también hay periodos de años, para promoverte e ingresar el nivel A solo necesitas tener un año de antigüedad pero lograr también la calificación que se está pidiendo, para promover del nivel A al B y el C son 3 años, y del C al D y al E son 4 años son consecutivos, pero si pides algún permiso no puedes participar por en ese ciclo, además si tienes algún asenso te promueven de nivel, pero ahora que se han reformulado los lineamientos los niveles se van a jugar y los tienes que refrendar si no alcanzas la calificación y demuestra que tienes el nivel en el que estás lo puedes perder y te pueden bajar de nivel, también te exigen que des clases curriculares es un plan de carrera magisterial en el que tienes que trabajar con niños que van un poco rezagados, haces tú diagnóstico, tus objetivos, tu meta, tus actividades que vas a realizar y tienes que cubrir 30 horas durante todo el ciclo pero tiene que ser fuera de tus horarios de trabajo, a partir de esta etapa que le llaman etapa 21 de carrera magisterial se empiezan a jugar los niveles. ***_ Continuamos, en cuanto a los propósitos de tu trabajo_*** El propósito fundamental es superarme y mejorar la práctica pedagógica para

orientar tanto a padres de familia como a docentes y a los niños hacia una mejor calidad educativa, hacia un mejor desarrollo humano para que ellos (en especial los niños) en un futuro sean personas de provecho, que los padres de familia sepan lo valioso que es el preescolar para darle un realce porque queremos revalorar la función de los maestros, que seamos tomados en cuenta como verdaderos maestros porque desafortunadamente a veces el nivel preescolar se toma como si fuera una guardería y queremos que sepan lo valioso que es el nivel preescolar. Y mi función con los maestros, pues tengo que llevar un acompañamiento, tengo que dar también asesorías, pláticas para ir mejorando.

- **¿De qué manera y, tal vez no, sus experiencias previas le prepararon para trabajar aquí? (influencias de carrera).**

Cuando egresé de la licenciatura sabía iba a ser educadora, nunca pensé ser directora porque me gustaba trabajar con los niños en los grupos, pero cuando yo tuve algunas directoras aquí dentro de este jardín que no me gustaba su forma, las sentía prepotentes o que limitaban de alguna forma el trabajo de las educadoras, yo decía que si yo llegaba a ser directora nunca iba a ser como ellas, que iba a ser una persona más humana, comprensiva, que iba a apoyar a mi personal docente, no me prepararon para llegar a este puesto, más bien como que yo me fui perfilando y una vez que obtuve el asenso empieza en el 2009 el compromiso de la SEG (Secretaría de Educación de Guanajuato) de dar plática y orientación, conferencias y asesorías a los nuevos directores, a través de los cursos de formación hacia los directivos para fortalecimiento a la función directiva que lo tomamos durante dos años, al inicio fue una vez al mes y dieron temas sobre liderazgo emocional, aspectos administrativos, pedagógicos, comunitarios, sobre el CEPS (Consejo Escolar de Participación Social), mesa directiva fue muy completa la capacitación que nos dieron a través de la SEG, el Mtro. Alberto Diosdado nos dio algunas pláticas y recibimos asesoría de las personas más capacitadas.

- **Identificar la formación profesional (cursos) y otras actividades de desarrollo profesional**

Cada año he asistido a los cursos de carrera magisterial aun cuando ya no participe pues ya tengo todos los niveles, cada año me inscribo, también he ido a foros, conferencias, durante mi maestría (duración 2 años) en Innovación Pedagógica modalidad vía medios en la UPN era presencial de lunes a jueves de 4 a 8 pm y los viernes en jardines de niños realizaba observaciones para poder hacer mi proyecto de investigación, el fin de semana realizaba lectura y los ensayos, aquí tuve la oportunidad de convivir con personas de diferentes estados de la república lo que fue muy enriquecedor, participe en varios congresos, después estude el doctorado en Ciencias de la Educación, y en este momento sigo en los cursos de actualización continua como asesora, esto a petición de la supervisora de la zona

- **¿De qué manera y, tal vez no, su entrenamiento o capacitación previa previo le preparó para trabajar aquí? (ejemplos).**

Fue a través de observar, como eran las directoras y como no quería ser yo, los cursos a los que estuve asistiendo, pero fueron posterior a mi asenso, entonces yo pienso que mi preparación la estuve adquiriendo constantemente, no solo a través de la experiencia sino de los cursos y de pláticas con otras compañeras.

- **¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?**

Me gustaría que contestaran los docentes, Siento que tengo mucha responsabilidad, que cada día enfrento retos y problemas que tratamos de solucionar entre todos y que de alguna manera cuando inciden en el aprendizaje de los alumnos o en problemáticas de relaciones entre los maestros hasta el momento hemos sabido tener soluciones adecuadas para poder llevar a cabo este trabajo.

- **¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?).**

Yo siento que tengo un gran sentido de pertenencia, porque sé que es mi lugar, es mi jardín de niños, en donde estuve pues prácticamente 18 o 19 años de mi vida trabajando aquí y que es como mi segunda casa, incluso en las vacaciones de julio y agosto estuve aquí porque me interesaba que hubiera modificaciones en el patio, dentro de la dirección entonces he estado hasta las 9 de la noche o durante el turno vespertino, me hacen la broma de que ya me traiga mi cama aquí, esto es parte de mi vida _Esta lo pregunto yo, ¿es difícil compartir con otra directora este espacio que es tan tuyo y de tu equipo?_

La directora de en la tarde está por beca comisión y de alguna manera no ha habido problemas entre los dos turnos apoyamos de manera equitativa en los gastos ya que en la mañana son 6 grupos y en la tarde 4 y así se dividen los apoyos, y siempre platicamos sobre las mejoras que vamos a hacer al plantel para que las dos conozcamos y de alguna manera podernos ayudar, tal vez una de las problemáticas podría ser a nivel de la limpieza en algunas área de la escuela y que sabes que sucede en el turno vespertino, pero no hay problemáticas importantes, pues algo que favorece es que las maestras se conocen entre los dos turnos.

o **¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes?**

Yo creo que más comprometida.

o **¿Cómo se siente actualmente? Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?**

La verdad resistente no, porque siempre estoy abierta a comentarios, quejas sugerencias que me puedan hacer porque a mí me sirven me hacen crecer como persona. Cansada pudiéramos decir que algunos días, cuando la rutina te agobia y entras en ese estado pero afortunadamente como que me doy cuenta y trato de salir de ella, pero cansada no, yo pudiera decir más bien que dinámica o activa porque el personal que me conoce saben que siempre estoy aquí y que pueden contar conmigo y que pueden encontrar más que a una directora a una amiga, pero separando lo que es el trabajo de una amistad porque a veces tenemos nuestras diferencias como personas pero que no llegan a incidir en el trabajo, las cosas personales quedan fuera.

- **¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña? (dentro de la escuela en su conjunto, entre el personal, con los alumnos, los padres y la comunidad, las autoridades locales, consejo escolar, los inspectores).**

Tenemos una maestra que es nuestra representante sindical y cuando la citan yo entro a suplirla en el grupo, igual me ha tocado suplir a otros maestros, puede ser toda la jornada o solo por un momento y si yo tengo alguna otra cosa que realizar buscamos quien cuide a los grupos, con el personal docente mi rol es de amiga pero más como directora, ellos saben hasta donde queda la amistad y mi rol de directora. Con los alumnos me da gusto que cuando entro a sus salones a llevar algo o bien a observar las clases co curriculares me saludan y en otros

momentos también se me acercan y eso me gusta. Con los padres de familia pues tengo mayor relación con los que pertenecen al CEPS o mesa directiva pero también tenemos juntas generales en donde les damos a conocer el estado financiero de la escuela, y me gusta también escuchar sus inquietudes personales o dentro del grupo que ellos no pueden resolver. Con la comunidad no tengo mucha relación, porque no salgo más allá de la escuela pero si conocemos las instalaciones del IREE que es una escuela de educación especial en dónde compartimos ese pasillo que tenemos de manera lateral y conozco a la señora de enfrente que vende quesadillas y comida nada más.

En cuanto a las autoridades locales la relación que tenemos con ellos es solamente solicitar algunos apoyos, algunas sesiones y pláticas que nos pudieran apoyar dentro de la escuela, -ellos son los que los apoyaron con la bandera ecológica- bandera ecológica es un programa que lleva la presidencia municipal y bueno solicitamos para el rally el parque México y así es como nos relacionamos con otras instituciones.

Con el Consejo Escolar de Participación Social es organizar algunos eventos como van apoyar como padres de familia para motivar a su vez a los papás de su grupo a que apoyen en algunas actividades educativas también no solo con eventos para conseguir recursos económicos.

Y con los supervisores la relación es hasta ahorita una buena imagen con la supervisora, siento que me tiene confianza y que de alguna manera pensó que yo la pudiera apoyar para que fuera asesora de la zona –creo que de alguna manera esa es una parte bien importante porque el trabajo de la supervisora, estar conociendo tanto preescolares y el apoyo de alguna directora es muy necesario y no pueden solas con esto y con su equipo de apoyo y qué bueno que permitan que tu experiencia pueda trascender a través de este tipo de actividades, muy bien.

- **¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?**

Yo creo que todo el personal, los maestros desde sus aulas, mis compañeras de apoyo que las llamamos intendentes también, cuando yo no estoy están al tanto de lo que está pasando adentro de la escuela e incluso hay una que me apoya mucho en repartir materiales, los maestros saben que le tienen que pedir a ella apoyo para que les saquen copias para otras situaciones, entonces yo creo que aquí cada uno asumen desde su rol un liderazgo para poder tomar decisiones que se puedan necesitar en algún momento, no hay una persona que pudiera decir soy yo la única que ejerce liderazgo no – y si ejercen liderazgo contigo pues es complementar en la medida de sus posibilidades y de tus necesidades como directora- Son mis ojos alrededor de la escuela –sí, eso es bien interesante, pero también esto parte de una buena comunicación, porque pudieras tener ojos que no quieren compartir lo que ven y lo que observan_

- **¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo en el que usted ha estado? (Ejemplos).**

Creo que si ha cambiado mucho, pues nos cambiaron bueno nos implementaron un nuevo modelo de gestión educativa estratégica que reestructuraron también en este ciclo escolar en donde nos habla acerca de la toma de decisiones que deben ser consensuadas que el director debe ejercer el liderazgo en donde tiene que organizarse, delegar, supervisar no es delegar a los demás sus responsabilidades y ponerte a descansar, al contrario tu también te comprometes y te compenstras con ellos y eres parte de ellos, entonces el liderazgo desde mi punto de vista

que yo ejerzo aquí no es de una directora que está en un pedestal, que está en una dirección en donde decide , en donde grita no, eso no.

- **En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las causas de estos cambios (por ejemplo, su propia experiencia, las demandas externas, la madurez del personal).** Creo que todos estos aspectos el ver lo que no me gustaría ser (de directores que conozco) dar respuesta a lo que la situación demanda y claro que el equipo de trabajo apoya con su experiencia.
- **¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado? (por ejemplo, las razones).** Si, la madurez y experiencia adquirida modifica mi forma de ejercer el liderazgo.

- **Como líder, ¿En qué interviene la mayor parte de su tiempo? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus prioridades como líder y la administración de asignación de tiempos?**
Bueno cuando somos directores sabemos que hay varios ámbitos en los que debemos trabajar, que es el administrativo, el técnico pedagógico, el comunitario y el institucional, desafortunadamente por todos los cambios que hemos tenido en estos dos años se le ha dado más énfasis al aspecto administrativo, hay que estar metiendo datos a través de internet, llenando formatos, etc., el técnico pedagógico siento que lo he dejado un poquito de lado o rezagado pero que de alguna manera no lo he descuidado, porque hemos trabajado dentro de los consejos técnicos escolares temáticas que puedan ayudar a los maestros a apoyar su práctica, cuando leo sus planeaciones he realizado algunas observaciones y doy de alguna manera acompañamiento y asesoría para que puedan ir mejorando si tienen alguna problemática. En el aspecto comunitario hemos trabajado mucho como te he comentado a través del CEPS y mesa directiva donde realizamos los planes de trabajo de manera separada pero después hay juntas en donde estamos los dos comités para dar a conocer los dos planes de trabajo de ellos, pero también el proyecto escolar de nuestra escuela, _ que se fusione bien, que no se vaya a contraponer_ y con ellos tenemos una vez al mes una reunión con los dos comités. Desde el ámbito institucional pienso que tengo que estar siempre viendo que se necesita, tanto de materiales como de infraestructura, remodelaciones, etc.

- **¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?**
Creo que hay que agarrar al toro por los cuernos, a cualquier situación que se presente hay que darle la mejor solución posible, tanto para padres de familia, maestros como para los alumnos o para algunas autoridades, entonces siempre hay que salir adelante, te digo que aquí no soy la única que decide, habrá tiempos o momentos en los que tengo que tomar una decisión sin consultar, especialmente porque yo tengo más información por la cercanía con todos los que formamos parte del preescolar, pero de ser posible es todo consensuado para involucrarlos, también están enterados los padres de familia de los dos comités de todo lo que se realiza dentro de la escuela. Si hay alguna problemática, como ejemplo el año pasado dentro de la asociación de padres de familia la señora que era la secretaria tuvo que dar de baja a su niña por cambio de domicilio, entonces teníamos a un abuelito que era muy participativo entonces se acepto que fuera parte del comité, pero su intención era manejar el dinero del tránsito entonces las vocales me hicieron saber que había un disgusto pues estaba sugiriendo que las mamás se quedaran con un 20% por ciento de lo que recibían del tránsito y la verdad no aceptamos este tipo de situaciones porque se presta a malas interpretaciones los padres de familia pueden decir, si eso se hace con lo del tránsito que harán con las cuotas de los padres

de familia, todo el comité nos reunimos lo comentamos y le hablamos al señor y tuvimos que sacarlo, aparte se le había dado la oportunidad pues no puede pertenecer por ser abuelito, porque no es padre ni tutor y esta problemática si se tuvo que platicar con la supervisora, quien nos oriento de alguna manera para poder resolver esta problemática, pero los padres de familia siento que están satisfechos por lo que se está realizando, por eso me gusta informarles así sean problemáticas porque no me gusta esconderles nada, ni a los padres de familia ni a los maestros. – y hay apertura, por ejemplo hubo la apertura de recibir a este señor que no era padre ni tutor y en el momento que no es la persona adecuada, también se habla y se le comunica a los demás, y cuando decías que a veces tendrás que tomar decisiones sin comunicarlo por una premura, lo importante de conocer a este equipo de trabajo te permite tomar una decisión que sabes que ellos van a estar de acuerdo -

- **¿Quién le ayuda, tanto dentro como fuera de la escuela, para hacer frente a estos retos?** Fuera de la escuela solo puede ser la supervisión, dentro de la escuela los dos comités porque conocen y pueden ellos dar su opinión acerca de lo que se quiere realizar, mis compañeros los dos docentes y personal de apoyo, maestro de música y educación física.
Aquí en este caso, una pregunta los comités no pueden ir directamente con la supervisión, tu eres el filtro o la intermediaria, ¿verdad? De hecho el comité recibe una capacitación durante el ciclo escolar creo que es de al USAE, además nosotros les especificamos cuales son las funciones de cada uno.
- **En que fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?, ¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?** Generalmente no se da.
- **¿Qué haces para ser un buen líder?** Estarme actualizando y tratar de estar a la vanguardia, porque si alguno de mis compañeros docente me pide alguna asesoría o algo, no me gustaría decir no sé, no puedo, todavía no lo conozco, siento que el compromiso es grande y que tengo que ir un paso más adelante que ellos para poderles dar esa asesoría, platica o lo que me estén solicitando _Y en caso de que en verdad no lo supieras?_ Bueno lo reconozco, pero trato de que si están saliendo nuevos libros de gestión , los lineamientos de carrera trato de conocerlos, porque de alguna manera me toca también evaluarlos en estas actividades co curriculares tengo que conocer que es lo que voy a realizar, cual es mi función, cual es mi trabajo, _si, porque hay un documento de base, ¿no?_
- **En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja usted durante el tiempo del año o semestre?** Varia, porque cuando hay mucha documentación administrativa que entregar me he retirado hasta las 5:30 o 6:00 de la tarde, 9 de la noche varía, _tu horario base, cuál es? _ de 8 am a 1:30 pm por ejemplo al inicio se entrega el PAT y se evalúa cada bimestre, con CEPS y la asociación de padres de familia damos a conocer un estado financiero cada trimestre, también cada trimestre se les entrega a los padres de familia la evaluación de sus hijos en donde se les da a conocer su fortalezas y debilidades y propuestas de mejora. En cuanto a la entrega de documentación administrativa podría decir que es al inicio del ciclo, hay que ir a control escolar dar altas y bajas, cuando llegan documentos de carrera magisterial, carrera administrativa, periodo de inscripciones se realiza apoyo a las asignaciones de los niños de tercero a las escuelas primarias, a partir de febrero se revisa el libro de caja, se hace reporte de

seguridad e higiene, a veces nos llegan formatos que debemos entregar (con muy poco tiempo para su realización) _en realidad tu jornada no es de 8 a 1:30, siempre te extiendes un poco más_

- **¿Cómo se relaja o aleja de todo esto?** Asistía a cursos de meditación (me retire hace 6 meses) reiky, música terapia y eso me relajaba mucho, pero en julio y agosto se hizo una remodelación en la escuela y tuve que dejarlo para estar pendiente de las actividades de remodelación, me gustaría regresar pues formamos un grupo para dar música terapia y estuve tomando cursos en Peña de Bernal pero lo deje me gustaría regresar por eso te digo que no tomo turno vespertino y cuando salgo de aquí procuro no llevarme trabajo a mi casa y los fines de semana me relajo _Esta parte te la admiro mucho porque cuando somos muy comprometidas con nuestro trabajo, no sabemos poner un límite para poder tomar un respiro que es carga de energía para continuar obviamente funcionando bien no solo en lo profesional, sino en lo personal, familia y con amigos, eres una de las pocas personas que he escuchado decir que no quieren una doble plaza, y que tienen claro el porqué y para qué de no tener una doble plaza, y te comento que antes que lo comentaras percibí claramente esto en ti, en tu ambiente en tu oficina, supongo que a tu compañera del turno vespertino le dejas un ambiente muy bueno en la oficina_ La oficina no la compartimos ella tiene la suya al lado de la mía, yo trato de hacer agradable mi espacio, tengo mi fuente, inciensos
- **¿Con qué frecuencia?** Busco espacios lo más que puedo
- **¿Esto ayuda?** Si
- **¿De qué manera?** Me mantiene relajada

- **¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?**
Cuando tengo oportunidad sigo asistiendo a curso y conferencias, siempre que llega a mis manos un libro lo leo, por ejemplo hoy tengo una conferencia de Desarrollo por competencias y aprovecho, trato de buscar espacios para poder sentir que estoy actualizándome.

- **¿Cuál de sus responsabilidades como director le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?**
Pienso que el reto más grande es cuando hay algunas diferencias entre mis compañeros de trabajo que siempre se llegan a solucionar de manera favorable, pero el reto o la incertidumbre que se siente en ese momento, quizá la impotencia de poder intervenir cuando hay alguna discusión o cuando se tiene que tomar una decisión que no para todos es favorable y que hay que hacerla por mayoría, pienso que ese es uno de los retos y las habilidades que puedo decir que siento que todavía me faltan, pues me gustaría estudiar más a fondo computación, te comentaba que he intentado que por lo menos cada aula cuente con una computadora o lap top para poderla utilizar con los niños _creo que eso es muy importante, por qué si bien no hay una clase de computación, si hay un encuentro con la computadora y así empiezan a ver la parte valiosa de la tecnología que tiene tanto auge y que más que por el auge es ya una necesidad y una oportunidad para poder avanzar en otro tipo de situaciones, te comento por ejemplo la maestría en línea que te permite avanzar y administrar el tiempo, y que bien que los niños empiecen a verla parte bondadosa de todo esto_ De hecho una de las maestras le paga a una muchachita para que trabaje cada día con dos o tres niños en esto de la computación, algunas maestras se apoyan mucho en este medio y otras que intentan ya

utilizarlo adentro del grupo, _Es válido que una persona externa venga a hacer algo de este tipo (dar la clase de computación)_ Si es válido

- **¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje? ¿Por qué (no)? ¿Cómo?**

Principalmente se hace con los alumnos el diagnóstico para poder realizar nuestro proyecto educativo escolar (PEE) y adecuarlo a las necesidades y al contexto de los alumnos que vamos a tener, de manera individual hay maestros que se me acercan y me platican problemáticas específicas de algunos de sus alumnos, por ejemplo algunos que están aquí siendo atendidos por USAER los casos familiares que llevan estos pequeñines que no les permite avanzar en su aprendizaje, entonces me involucro un poco con esas familias, con los maestros ellos saben que cuando nosotros elaboramos el acta de carrera magisterial también hay compromisos, tenemos un rubros que nos calificamos entre todo el equipo para podernos asignar una calificación que se va a poner de acuerdo al desempeño profesional de ese aspecto que yo te manejaba en carrera magisterial, ahí también detectamos sus fortalezas y debilidades y pues se les hacen ver en el momento que tiene que ser requerido, si perciben en el momento se les da una anotación o una plática para poder trabajar _ Con esto estas ayudando a tus maestros a vencer retos, si estás haciendo observaciones, permitiendo que se observen y se co evalúen eso también los va a armar para lograr que enfrenten los retos, pero hay alguna otra cosa que tú hagas especialmente como para apoyarlos y prepararlos para que enfrenten ciertos retos, pienso que uno de los retos importantes que enfrentamos es la variedad de pensamientos en los padres de familia, los sobreprotectores, los descuidados o los que no tienen la menor idea de que es lo que se hace y vienen con ciertas exigencias, creo que eso si es algo en lo que tenemos que estar bien preparados_

- **¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?**

De hecho este años suscito algo con una incapacidad que fue cubierta por una madre de familia con estudios y la capacidad para ocupar el cargo, entonces yo comunico a los demás padres de familia que esta persona está capacitada y cubre los requisitos ya que no permitimos que ente alguien que no cubra el perfil, así es que si surge una problemática los profesores reciben apoyo de mi parte así como yo recibo apoyo de ellos, los maestros saben que cuentan conmigo y tienen la confianza para pedirlo.

Al concluir las preguntas

- **¿Cuáles son o deberían ser las (tres) más importantes cualidades de un director exitoso?**

Organiza, delega y supervisa, es difícil en el momento que vas a organizar porque tienes que ver a futuro que es lo que quieres hacer, delegar responsabilidades tienes que ver que fortalezas tiene cada docente, para saber que tarea le puedes asignar, y el momento de supervisar no es estar fuera de, sino involucrarte con ellos y estar viendo que las cosas marchen bien, parecen tres palabras fáciles pero son difíciles _Y muy básicas_ Cierto _Esto es muy importante, pues no puedes no planear y no saber ni a dónde vas y supervisar que se estén dando las cosas.

- **¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?**

Creo que el principal es la observación, así como trabajamos con los niños y los evaluamos observando, pues es el ejemplo, el ejemplo de lo que ellos ven en su director, los valores que tú haces perceptibles con ellos es lo principal, no puedo pedirles algo que yo no doy, por eso pienso que lo principal es lo que ellos observan _La coherencia de vida en este sentido profesional y también en la vida_

- **¿Qué tipos de apoyos son más importantes?**

Los apoyos más importantes son los humanos, involucrando a los padres de familia, docentes y a todos los demás. El apoyo máximo son las relaciones que se dan dentro de la escuela.

- **¿Qué le impide que se convierta en una escuela más exitosa?**

Podría ser a nivel político y social y en donde los padres de familia desafortunadamente nos están dejando y delegando la mayoría de la educación a la escuela, si hay algunos que son más conscientes y piden permiso en su trabajo, que se involucran pero también creo que es lo único los maestros podemos decir no he logrado, porque tal vez no logre convencer al padre de familia o aunque él se comprometió, no he logrado que realmente ese compromiso lo asuma, y lo están viviendo los maestros que ahorita trabajan las clases co curriculares en donde aunque sean pocos niños con los que están trabajando y que los padres firmaron un compromiso a veces no les están asistiendo y no pueden llevar un trabajo sistemático con ellos para poder valorar si el niño avanzó o realmente no lo hizo, por tanto una problemática es que el padre de familia le da más énfasis a su trabajo que a la educación de sus hijos. A los maestros les causa angustia el sentir que no hay respuesta de algunos padres de familia, pero por esos poquitos llegan (los maestros) a sentir que el trabajo no está siendo aprovechado, se sienten devaluados y sienten que no han sido convincentes con los padres de familia, pero el que tú te llegues a apropiarse de un problema que no es tuyo, como problemas de alcoholismo, drogadicción, de violencia, el que tu no puedas ir más allá también es un impedimento, esa es la limitante mayor que no podemos ganar problemas que no nos corresponden lamentablemente.

- **¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?**

El apoyo mayor tiene que ser el compromiso, económicos todos tenemos problemas económicos, o se pueden buscar alternativas para poderlos apoyar, pero yo pienso que el mayor apoyo si ello tuvieran alguna forma de que en sus trabajos un permiso, o tuvieran un día a la semana en donde a nivel nacional se les otorgara a los padres de familia ese espacio, yo creo que cambiaría más la educación.

- **¿Qué es lo que haría su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

Podría decir que en las expectativas que tienen los padres de familia, que se incluyera el inglés y la computación, pero me gustaría más el compromiso de los padres de familia que con lo que les estamos ofreciendo los padres respondieran en un 100% creo que con eso el éxito sería maravilloso, no me voy tanto al aspecto material sino al aspecto humano, si aprovecharan todos los proyectos y programas a los que hemos entrado sería más que suficiente y más satisfactorio tanto para ellos como para nosotros.

- **Mejor plan de estudios e instrucción:** Siempre se estará en la búsqueda de mejores programas y planes para favorecer el desarrollo de nuestros alumnos.
- **Más/Mejores servicios escolares:** salones mejor equipados, salón de usos múltiples en donde pudiéramos tener una biblioteca
- **Más /Mejor participación de los padres:** Si, este es un trabajo que nunca termina.
- **Más/Mejor apoyo escolar a los padres:** Nuestro propósito es ofrecer a los padres de familia apoyos que les ayuden a ser mejores.
- **Más/Mejor vinculación de la escuela o la escuela-servicios de salud:** Ya contamos con el programa “Escuela libre de caries” que ha sido un logro importante, con servicio completo informativo y atención médica, en cuanto a servicios sociales para los alumnos y familias: logramos acreditarlos con el programa “Bandera ecológica” favoreciendo la consciencia social y educación ambiental (Más / mejor después de los programas escolares, contamos con apoyo pedagógico a través del servicio permanente de USAE, de la escuela, de trabajo social: se da seguimiento a los problemas que se presentan a través de la trabajadora social, servicios de salud mental (un poco se atiende en USAER), también se cuenta con: Información sobre nutrición e implementación del refrigerio “únicamente frutas y verduras” etc.)
- **Más/Mejor liderazgo escolar de los miembros del equipo:** Se mantienen en formación gracias al reto que toman con actividades diferentes como las clases co curriculares.

- **¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela? (¿Por qué? Ejemplos)**

- **Estrategias fuera de la escuela:** seguir con las visitas a centros culturales y eventos artísticos, pero también evitando que haya tanto vandalismo que afecta a la imagen y objetos que son para el uso de los alumnos.
- **Estrategias en la escuela:** Continuar con la relación que tiene todo el personal docente y seguir trabajando por el mismo fin, un día a la semana un padre de familia va al grupo de su hijo a contar cuento a los niños
- **Estrategias a nivel del aula:** Me gustaría una atención más personalizada, que los maestros contarán con un apoyo dentro del salón para los niños que requieren una atención más especializada, pero la cantidad de niños lo dificulta, Las maestras hacen préstamo de libros y se da seguimiento con los padres de familia.

- **¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?**

Si cada uno hiciéramos bien lo que nos corresponde estaríamos mucho mejor, la veo grande, con reconocimiento social a nivel regional y nacional, nos gustaría trascender y que afuera conozcan lo que estamos haciendo, ser un modelo para los demás preescolares.

- **¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?**

Deben ser personas más comprometidas con su trabajo porque, el liderazgo tiene que sentirse, asumirse, ser coherente con los valores que estamos tratando de transmitir a nuestros alumnos, ser disciplinados, constantes, trabajadores y perseverantes, la puntualidad es importante, para llevar adecuadamente su trabajo en la escuela.

Director Entrevista 3

Planeación del seguimiento de entrevistas al director

- *Oportunidad para el entrevistador para llenar los vacíos, para buscar la elaboración y aclaración de lo que se dijo en la primera entrevista.*
- Para comprobar la validez de la interpretación del entrevistador.
- Para plantear cualquier pregunta sobresaliente a discutir que haya surgido en las entrevistas con las otras partes interesadas.
- *Especialmente para recoger datos adicionales a fin de elaborar materiales curriculares de apoyo y ejemplos de prácticas exitosas para los directores de escuelas urbanas.*
- **¿Cómo podemos integrar mejor los alumnos de diferentes contextos sociales y culturales y aumentar su nivel de progreso? (enseñanzas, ejemplos y evidencias)**

La mayoría de nuestros alumnos son vecinos de la zona, por este motivo es muy difícil que aquí lleguen niños de diferentes estratos sociales, aquí está muy equilibrado en nivel socio económico de nuestros alumnos.
- **¿Cuáles son las principales estrategias que ha utilizado para aumentar su nivel de progreso?**

La principal estrategia es la comunicación e información a los padres de familia sobre lo que se hace y cómo se hace al interior del preescolar, lo que hace que tanto los docentes como los padres de familia apoyen con entusiasmo el progreso con las diferentes actividades.
- **Por favor, ¿Podría priorizar estas estrategias en relación con su impacto en los resultados deseados?**

Lo principal es que me he dado a la tarea de leer y conocer los nuevos lineamientos y reglamentos que tienen los dos comités y buscar la forma de integrarlos, porque generalmente se trabaja de forma aislada debido a que sus funciones son diferentes, pero lo importante es que se haga un trabajo en equipo por ese motivo las juntas que se hacen son con los dos comités juntos, para que cada uno comete lo que han realizado, la base de esto es la comunicación; al igual se hace con los docentes ellos me comunican problemáticas de sus alumnos y situaciones que cuando se socializan es más fácil de encontrar soluciones. Por lo tanto la principal estrategia es la comunicación.
- **En su opinión, ¿cuáles son las características esenciales y cualidades de liderazgo y éxito en la mejora de la gestión de los alumnos con diferentes antecedentes sociales y culturales?**

Para superar la situación que presentan los alumnos con diferentes antecedentes sociales y culturales, la principal responsabilidad recae en el docente y el apoyo de USAER, ya que son quienes detectan esta situación y proponen estrategias que permitirán superar las diferencias, como directora debo conocer, aprobar y dar seguimiento a la propuesta.
- **Por favor, ¿Podría hacer priorizar estas características y cualidades?**

Capacidad de observación, apertura para comprender y enfrentar la dificultad, iniciativa y compromiso para dar seguimiento a las estrategias.
- **¿Cuáles son las principales barreras para el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos? ¿Cómo podemos abordar mejor estos obstáculos? (ejemplos, para comprobar).**

La principal barrera desafortunadamente es que no hay mucha participación de parte de los padres de familia, ya sea porque ambos trabajan o por apatía, así es que cuando hay que dar un aviso o solicitar su presencia hay que hablarlo con los abuelitos o con alguna persona

responsable de pasar por el niño, lo que provoca en ocasiones que no llegue el aviso, la forma más estricta de enfrentar esta situación es a través de un citatorio formal para que se presente a la dirección y poder conversar con ellos,

- **Plan de estudios e instrucción (incluyendo la calidad del personal docente y de retención)** Con los alumnos se lleva el plan de estudios propuesto en el PEP (Programa de Educación Preescolar) además de las actividades co curriculares lo que favorece la retención y aunado a esto la experiencia y preparación de los docentes.
- **Idiomas:** En el programa co curricular se está ofreciendo inglés.
- **Problemas de Violencia/seguridad:** Lo que se tiene es problemas de alcoholismo y drogadicción en algún papá, sin trascender notoriamente en los alumnos, cuando esto ocurre la trabajadora social ha hecho visitas al domicilio de la persona en cuestión y les ofrece apoyo o asesoría e incluso a dónde pueden acudir para que se les apoye.
- **La motivación para aprender y problemas de comportamiento y de gestión:** La motivación para aprender la tienen desde el momento en que vienen a un lugar que les agrada y externan este sentir, casi no hay problemas de comportamiento y si se llega a detectar algo se le atiende, se avisa a los padres de familia y se da seguimiento, en todo esto la gestión es muy importante ya que se cuida que se lleven a cabo las acciones necesarias para superar las diferentes situaciones.
- **Problemas de salud:** Además de los básicos por la edad (varicela, gripe, et.), lo más difícil que se ha enfrentado es un caso de leucemia, lo que provocó unión y solidaridad en la comunidad. Cuando se tiene un caso de enfermedad de cualquier tipo se pide que no asistan a la escuela y entreguen el alta médica para que se integren a sus labores.
- **Tiempo fuera de la escuela, oportunidades para el desarrollo y el aprendizaje:** Estas salidas se planean con anticipación y se incluyen en el plan anual, los hemos llevado al teatro, a la feria, a la ruta cultural, al zoológico o metropolitano y si se tiene la oportunidad de asistir a algún evento se hace, siempre las salidas se deben justificar, solicitar permisos y realizar los trámites correspondientes, en especial la autorización de la supervisión.
- **Apoyo y participación de los padres:** El más importante es a través de la mesa directiva de la asociación de padres de familia y del Consejo Escolar de Participación Social, ellos apoyan dentro de la escuela, este año nos apoyan en el programa “escuela libre de caries”, asisten a las asesorías, juntas informativas, a lo que casi todos asisten es a la junta inicial ya que es el momento de conocer a la maestra, como se va a trabajar y algunos detalles más. Cada trimestre se hace una junta informativa en la que se les presente el estado financiero y la dirige la tesorera. También cada trimestre los maestros hacen una junta grupal para darles a conocer la evaluación de los niños, se les presentan la fortalezas y debilidades y propuestas de mejora, de esta forma los papás están constantemente informados. Desafortunadamente no se tiene un 100% de su asistencia, por ejemplo, en los festejos y eventos deportivos generalmente participan el 70% aproximadamente.
- **Influencias negativas de los padres:** Prácticamente no la hay
- **Asistencia, en la mayoría es total, en pocos es irregular:** La mayoría es regular, me informan las maestras que uno o dos niños son los que son irregulares en toda la semana, pienso que a nivel de preescolar falta tener esa validez que ayude a los papás a darse cuenta que el preescolar también es importante y no una extensión de la guardería. Un factor importante es la sobreprotección de parte de los padres de familia hacia sus hijos, esto hace que sean más flexibles con esta responsabilidad de asistir a la escuela. En la secretaría hay una

disposición que dice que por el hecho de que el niño haya asistido al preescolar ya tiene derecho a su constancia.

- **¿Cómo podemos movilizar mejor el apoyo para los alumnos y sus familias? ¿Cuál es el papel de la escuela (del director), la comunidad y las autoridades locales?**

Pienso que desde nuestro sistema de educación se debería considerar como obligatorio cursar el preescolar, es decir, aunque es obligatorio el segundo y tercero, si llegan niños que no cursaron segundo no pasa nada y se les debe recibir, esto hace que los padres no vean la importancia en cuanto a beneficiar a sus hijos en su desarrollo.

- **¿Cómo podemos motivar mejor a los niños y jóvenes a aprender? (el papel de director).**

La motivación principal parte de una buena preparación previa del lugar y el que los alumnos y padres de familia saben que se les ofrecen situaciones favorables para su aprendizaje, esto a través de la actitud y la atención que les dan los docentes, del ambiente de sus aulas y los materiales, el entorno y las personas que conforman el equipo de trabajo.

- **¿Cómo podemos de una mejor manera la participación de los padres y la participación de la comunidad? (el papel de director).**

Conociendo la poca participación de algunos padres de familia, es importante que como directora busquemos el acercamiento con ellos, de tal modo que si habrá una plática la directora se acerque personalmente a los padres de familia para invitarles a participar más activamente.

- **¿Qué tipo de servicios adicionales y programas le gustaría incluir en el funcionamiento de su escuela con el fin de elevar los niveles de logro de los alumnos?**

Nuestra visión a futuro es tener más computadoras para trabajar con materiales interactivos dentro del aula, que los niños tengan la oportunidad y empiecen a manipular este medio de comunicación que es tan importante para que también comiencen a desarrollar las competencias en las tecnologías. Implementar las clases de inglés que por ahora solo lo hay en escuelas piloto, ofrecer una clase adicional de 12 a 1 con los padres de familia para apoyarlos y orientarlos, ya que son los principales promotores del preescolar. ¿De qué forma ofrecerías este apoyo a los papás? Podría ser un taller, una plática, un círculo de lectura, esto con el fin de incluirlos y que sepan que son tomados en cuenta.

- **¿Qué tipo de apoyo (extra) a la salud y servicios humanos le gustaría tener? ¿Cuál sería la mejor manera de organizar estos servicios y conectar a su escuela con el fin de producir mejores resultados para los niños? (Escuela-vinculada? Basados en la escuela?).**

Una nutrióloga que oriente a los papás para la alimentación adecuada de los niños.

Que la PROFECO (Procuraduría Federal del Consumidor) les de talleres para elaborar productos que les ayude a ser un ingreso más a los padres de familia.

Tal vez con alguna institución de salud, para que los niños cuenten con la atención necesaria si llega a ocurrir un accidente, ya que por el momento se atienden o en el IMSS (Instituto Mexicano de Seguro Social), ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado) o bien en la Cruz Roja.

Algunas pláticas de parte de personas que trabajan con niños, para que nos oriente sobre el sentir y necesidades de los niños.

- **¿Cuáles son, a su juicio, la clave de las estrategias de liderazgo para cambiar a una escuela deficiente a una exitosa?**

Primero hay que realizar un diagnóstico del lugar, revisar todos los ámbitos a través de encuestas y conversación con los niños y padres de familia, cuidar la comunicación con los docentes, motivarlos y conocer si tienen algún problema, evitar la división y concientizarlos del trabajo que están realizando. Realizar visitas con enfoque (observaciones), tener un buen acercamiento con la mesa directiva y CEPS y ejercer el liderazgo de forma asertiva.

- **Suponga que usted entra en una nueva escuela. ¿Haría usted las cosas de manera diferente? (¿Qué? ¿Por qué y cómo?).**

Seguiría evitando ser como algunas directoras que tuve, tendría como muy importante seguir escuchando a los maestros, no sería impositiva ni prepotente, trabajaría mucho la parte humana con los docentes con el fin de que se muevan en un ambiente en el que impere la confianza, en donde no entre la posibilidad de hablar a espaldas de los demás, buscaría favorecer la unión y el compañerismo y un verdadero trabajo en equipo (algo como se tiene en este Jardín de Niños), lo que haría diferente es ver de dónde puedo tener tiempo para las visitas con enfoque.

- **Supongamos que sería un asesor para una nueva escuela con dificultades en la integración de alumnos procedentes de diferentes contextos sociales y culturales y el aumento de sus niveles de progreso. ¿Cómo ejecutar esta tarea? ¿Qué temas son predecibles sobre la base de su experiencia y qué temas le gustaría abordar? ¿Bajo qué enfoque se producen los mejores resultados? ¿Por qué?**

Realizaría el diagnóstico del lugar para poder establecer las metas y acciones, conocería el contexto, la opinión de los alumnos, padres de familia y docentes, y una vez que cuente con esa información analizar que podrían hacer con sus recursos y de no ser así a quien habría que recurrir para solicitar el apoyo.

- **¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores que inician en las escuelas urbanas que tienen dificultades? ¿Qué temas podrían incluir en un currículum de desarrollo profesional? ¿Cómo diseñar una actividad de la naturaleza?**

Lo primero es tener claro que gestiones debe realizar para poder apoyar al funcionamiento de la institución, como realizar un oficio, a que instituciones hay que dirigirse para solicitar apoyos, que programas existen que brinden apoyos y de qué tipo son, conocer sobre liderazgo emocional poder dirigir mejor al equipo de trabajo y ayudarlos en sus dificultades, para saber manejar bien los conflictos que se presenten con los padres de familia

- **¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores con experiencia a sus escuelas? ¿Qué temas incluiría en el plan de estudios de formación de profesores? ¿Cómo diseñaría esas actividades?**

Los futuros docentes deben conocer muy bien la teoría del aprendizaje, sus autores y los términos adecuados para saberlos aplicar en el momento preciso, es decir, comprometerse más con el currículo propio de la carrera del docente.

Conocer los programas que la SEP maneja y los diferentes recursos que existen para favorecer el ejercicio de su profesión.

Es muy importante que una vez concluida la carrera docente, se tenga la consciencia que el estudio no termina ahí, los estudios de posgrado son muy importantes ya que ofrecen la capacidad de reflexionar sobre la propia práctica y así poderla mejorar, me ofrecieron elementos para hacer propuestas de mejora, reconocer así lo que hay detrás de la educación y

poderlo tomar como referencia para realizar como docente o directivo, una labor coherente y bien comprometida.

Los temas que incluiría serían desde historia, sociología de la educación, teorías del aprendizaje, didáctica, diferentes pedagogos y muy especialmente metodología de la investigación para poder realizar propuestas y proyectos.

Las actividades las diseñaría a través de un mapa curricular que incluyera las materias a trabajar.

Y de manera especial incluiría el control de emociones, ya que una vez que estás adentro es muy importante saber ser empático con los demás, no llegar con prepotencia y sintiéndose más que los demás ya que el trato debe ser de manera horizontal, por eso veo necesario trabajar la parte humana del futuro director, de tal forma que sea a través de los valores como realice su práctica diaria.

Apéndice 4. Entrevista a Maestros

Entrevista Maestro 1

Biografía del Maestro (Martín)

- ¿Cuándo llegó a esta escuela?

Hace dos años

- ¿Qué posición se le asignó?

Titular del grupo de tercero

- ¿Cuál es su posición actual en la escuela?

Tengo el mismo grado

- Describa el contexto político y social de su escuela.

En lo político es una escuela participativa, que atiende a las diversidades y en lo social promueve valores.

Las percepciones de la escuela

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

o ¿Cómo se puede describir

▪ la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?

La población de alumnos es diversa, con necesidades diferentes y se tiene que atender de manera personal a cada niño, su fortaleza es que tienen una misma visión de progreso y quererse formar en su autonomía, y los retos crear un ambiente favorable en donde se desarrollen todas sus capacidades.

▪ las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?

La fortaleza es que son familias en su mayoría participativas que están atentas a las necesidades de sus niños, desafortunadamente a veces esas necesidades no están bien atendidas, el reto es dar mayor atención a los niños con más necesidades y seguir siendo equitativo.

▪ la involucramiento de los padres en esta escuela?

Hay padres que los dos trabajan y a la hora de participar en alguna actividad, siempre buscan quien venga o los represente.

▪ la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).

Hay niños de diferentes comunidades de por aquí, sin embargo, tienen valores muy diferentes, así que trato de homogenizar al grupo en este aspecto y partir del respeto y la responsabilidad hacia el trabajo.

o Descripción general de la escuela.

▪ ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?

Si lo es, no solo en cuanto a su personal, esta es una de las escuelas mejor equipada y se procura ser muy cuidadosos y responsables con el inmueble.

▪ ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?

Si, somos muy conscientes de la importancia y de los programas de salud para el mejoramiento de los niños y estamos dispuestos a apoyar pues estos programas requieren de

más atención de nuestra parte, uno de los programas es el refrigerio a base de frutas y verduras, además tratando de que en la escuela no haya peligros que afecten su salud y también a través del programa “escuela libre de caries”.

▪ ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?

En lo que se refiere a mí, cuido mucho la afectividad y si no la tengo no la puedo dar, yo recibí afecto de mis maestros y eso me hizo feliz, yo también busco transmitir eso.

▪ ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?

La permanencia de nuestros alumnos y la respuesta de los padres de familia al inscribir a sus hijos nos permiten ver que estamos ofreciendo una buena calidad en la educación, nos pasa muy seguido que se quedan niños si poder entrar, normalmente me informo de cómo les vas al pasar a la primaria y es muy agradable saber que van muy bien.

○ ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)

Normalmente busco estar bien integrado, para sentirme bien y hacer sentir bien a los que me rodean.

▪ Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?

Siento que mi compromiso crece y eso me agrada.

▪ ¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?

Físicamente me siento completo, emocionalmente existen muchas variables y sobre todo que dependemos de caracteres muy particulares que en ocasiones se tiene que adaptar uno a ellos.

○ ¿Cómo puede describir

▪ el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación).

Son muy profesionales y existe un ambiente de competencia, buscamos seguirnos preparando, me motiva mi trabajo y siempre lo he agradecido.

▪ los puntos fuertes de su escuela?

Su nivel de educación, de aportación, su participación, su comunicación con los padres de familia.

▪ los desafíos de su escuela?

Las nuevas reformas ya son un desafío que nos exigen ajustes intelectuales, son importantes los desafíos deben existir.

○ Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos).

El hecho de que la directora me brinde su confianza como compañera de trabajo y orientarme a nivel profesional, me da mucha confianza en el trabajo. Pienso que para que hacer crecer a una persona hay que buscarle sus cualidades.

- ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?

Podría jubilarme aquí, pero si me tengo que cambiar puedo hacerlo.

- ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?

No me asusta el trabajo.

- ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?

Trabajando, siendo responsable y preparándome.

- ¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?

Su apoyo completo y es corresponsable, ella también recibe mi apoyo.

- ¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?

Mis compañeros, trabajan cada uno a su capacidad, hay mucha motivación y para conmigo mucha participación.

- Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.

o ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).

Esta escuela es exitosa por su comunicación, por su participación ante la comunidad, por su proyección en la comunidad y con las autoridades.

o ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?"

Por sus programas como: "Escuela libre de caries", "Bandera ecológica", procuramos salir con los niños una vez al mes al museo, zoológico, etc., y eso les gusta a los padres de familia.

▪ Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).

Si somos maestros de calidad, nuestro compromiso al apoyar en la ejecución por ejemplo del programa "escuela libre de caries".

▪ Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).

Existen momentos en que las decisiones se toman democráticamente y otras a nivel de jerarquía, y nuestro punto de vista es tomado en cuenta.

▪ Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?)

Por ejemplo en la respuesta que damos a la invitación de los diferentes programas que favorecen el desarrollo de los niños.

▪ Profesor comprometido?

Puedo decir que todos somos docentes comprometidos.

▪ Calidad del Director?

Si, es una persona comprometida y nos brinda apoyo incondicional.

▪ Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué? evidencias / ejemplos concretos?).

Existe ese liderazgo de equipo, unos lo promueven a través de su carisma, habilidades, por su servicio, por su participación en diferentes ámbitos como en el sindicato y muy especialmente cada maestro en su grupo.

▪ Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencias/ejemplos concretos?).

Somos una escuela responsable que tiende a permanecer invitando a los padres de familia a ser participativos, responsables y puntuales. Por ejemplo a través de la agenda mensual, para mantenerlos informados y se da una corresponsabilidad nosotros informamos y ellos participan.

▪ Calidad de la relación escuela-comunidad con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades/políticos en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

Si recibimos ciertos apoyos, por ejemplo invitaciones a eventos por parte del municipio, visitas a bibliotecas, museos, etc.

Protección civil no informa sobre las condiciones de riesgo que se pueden enfrentar en la comunidad. También USAER nos apoya y viene de fuera a pesar que se encuentre aquí adentro su oficina.

Percepción de los líderes

- Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.

o ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?).

Contribuye con su condición de líder, con sus estudios (tiene el último nivel de carrera magisterial)

o ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?

Para mi gusto su permanencia aquí y haberse propuesto regresar a esta escuela en condición de directora, es un gran éxito.

- ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?

Ser mejor y tener un equipo comprometido.

- ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?

Un liderazgo muy profesional y carismático.

- ¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?

Su calidad de vida.

- Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles

o *Fuera de la escuela*: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:

▪ Padres/familia: Normalmente nuestro trabajo tiende a dejara ejemplo y la directora es un testimonio para los padres de familia.

▪ Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”:

Si tiene proyección en otros lugares y es reconocida.

▪ Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes): Si se relaciona y solicitan su apoyo de otras escuelas.

o *En la escuela*: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:

▪ Administración: Es completamente organizada y siempre esta previendo cualquier situación.

▪ Liderazgo de equipo: Hace lo que tiene que hacer.

▪ Otros agentes: Es muy autónoma y también escucha las opiniones.

▪ Plan de estudios?”: Trabajamos en equipo pero ella define lo mejor para la escuela, lo evalúa y también nos motiva a seguir estudiando.

o *En el aula*: “¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?”: De forma favorable, ya que aporta opiniones y asesora nuestro trabajo.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?

Su preparación, su posibilidad para gestionar y la comunicación con los docentes.

- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?

Primero el de su equipo de trabajo con respeto, el de los padres de familia (comités) y de instancias educativas o de otra índole.

- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?

La atención personalizada.

- ¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).

o Mejor plan de estudios e instrucción: En este momento somos escuela piloto en cuanto a la reforma educativa, eso ya implica mejorar nuestra instrucción.

- Más/mejores servicios escolares: Podríamos incrementar el inglés y computación.
 - Más/mejor participación de los padres: Incluir actividades motivacionales.
 - Más/ Mejor apoya a escuela para padres: Buscar más temas que ayuden a los papás en su tarea de formadores y en horarios convenientes.
 - Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.). Encaminaríamos el apoyo a los padres de familia principalmente.
 - Más/mejor liderazgo escolar.
- Tener bien clara la proyección hacia los niños y los padres de familia.
- ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos)
 - Estrategias fuera de la escuela: Aunque implica más tiempo, sería muy bueno hacer visitas domiciliarias a aquellas familias que atraviesan situaciones difíciles y ver qué podemos hacer como escuela.
 - Estrategias en la escuela: Hacer mi trabajo más extensivo a mis compañeros de trabajo.
 - Estrategias a nivel de aula: Crear quizás mi propio recurso didáctico (libro) que incluya todo aquello que lo que ya se tiene no lo incluye.

Entrevista Maestro 2

Biografía del Maestro (Marcela)

Años de experiencia, la experiencia actual en la escuela, tema (s), papeles en la escuela

- ¿Cuándo llegó a esta escuela? Hace dos años
- ¿Qué posición se le asignó? Docente de tercero de preescolar
- ¿Cuál es su posición actual en la escuela? Sigo con tercero
- Describa el contexto político y social de su escuela: Su política es democrática y pertenecemos a un sindicato, considero que en lo social domina el nivel medio bajo.

Las percepciones de la escuela

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

- ¿Cómo se puede describir
 - la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?

La fortaleza es el gusto que los alumnos muestran por su jardín de niños, les gusta mucho la instalación, ya que ofrece un espacio agradable y con lo necesario.

- las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?

Les gusta la calidad y el nivel educativo, la instalación y para algunos la cercanía, y en el caso de otros alumno no viven cerca pero la preferencia los hacer trasladarse.

- la involucramiento de los padres en esta escuela?

Si hay interés, de unos más que de otros, tienen limitantes por cuestiones laborarles, pero si hay integración de los papás. La fortaleza que participan la mayoría y el reto integrar a los que no.

- la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).

Hay una diversidad de comunidades de las que provienen los alumnos y ahí radica quizá la fortaleza, y por consiguiente el reto.

o Descripción general de la escuela.

▪ ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?

Si es una escuela segura, está en programas y se ejecutan acciones, sus condiciones físicas son las adecuadas y seguras, incluso se tienen rampas por si fuera necesario para algún alumno, los baños tienen pasamanos, los docentes tenemos guardias a la hora del recreo, etc.

▪ ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?

Si es una escuela saludable, se hacen actividades y se cuenta con el programa de refrigerio solo de “frutas y verduras” se cumplen reglas ante el mismo y se logró superar la actitud de los papás y se ve que los niños han adquirido un hábito.

▪ ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?

Los niños manifiestan estar felices, les gusta asistir a clase y no hay más que verlos para corroborar que son felices en este lugar.

▪ ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?

Yo soy una persona comprometida no solo con mi trabajo, sino también con el aprendizaje continuo, de la misma manera busco que mis alumnos aprendan y se refleje en los resultados académicos, no solo en mi grupo también a nivel de equipo de trabajo.

o ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)

Me identifico a nivel de equipo, plantel, compañerismo si es una identificación total, la siento como la escuela ideal, estoy en lo que quiero, hay comunicación, compañerismo y las diferencias se resuelven fácilmente.

▪ Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?

Creo que es necesario que el compromiso vaya en aumento, y en este momento la presencia de la directora Claudia aumenta mi compromiso, no quiero defraudarme ni defraudar a mi directora.

▪ ¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?

Me siento en algunos momentos vulnerable, otros con cansancio, sin embargo, los niños me empujan a estar bien, creo que cuando llegue mi momento de jubilación será el momento de descansar y espero que las nuevas generaciones vengan con energía.

o ¿Cómo puede describirlos

▪ el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación).

Tenemos como fortaleza el respeto, la jovialidad (aunque tengamos ya algunos años de servicio), tenemos estabilidad.

▪ los puntos fuertes de su escuela?

El equipo de trabajo es una de las fortalezas de la escuela, nos ajustamos a lo planteado en el jardín de niños, pero también aportamos ideas.

▪ los desafíos de su escuela?

La comunicación y la relación con los padres de familia, cuidar que se la adecuada y no permitir que puedan surgir problemas entre ellos, mantenerlos bien informados.

o Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos).

No ha habido mucha diferencia, en general considero que en mi trabajo no hay dificultades importantes.

- ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?

Claro que preferiría permanecer en esta escuela, porque el ambiente y las condiciones son las más favorables, de hecho llegar a este lugar ha sido un sueño hecho realidad.

- ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?

No considero que esté trabajando en circunstancias difíciles, aunque esto no significa que no se lleguen a presentar situaciones que requieran más atención.

- ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?

Comunicando las necesidades y pidiendo el apoyo si es necesario.

- ¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?

Ella siempre está en toda la disposición, es muy buen líder, prudente, que sabe decir las cosas si lastimarte, es muy tolerante.

- ¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?

En general todos apoyan mi labor, hay una buena convivencia y son muy dispuestos.

- Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.

o ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).

o ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:

▪ Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?)

Si, somos muy comprometidos, y cada uno tiene habilidades que ponen al servicio de los demás.

▪ Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).

El liderazgo es compartido, y cada uno es líder en su grupo y a partir de sus habilidades, Claudia es evidentemente el líder principal.

▪ Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?)

En este momento una evidencia sería la permanencia de los alumnos, los comentarios de los padres de familia, etc.

▪ Profesor comprometido? Estamos comprometidos podría decir que al 100%

▪ Calidad del Director? Su calidad es evidente, es comprometida, disciplinada y su ejemplo lo dice todo.

▪ Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué? evidencias / ejemplos concretos?)

Al tener bien definidas y asumidas nuestras habilidades y limitaciones en esa medida cada uno asume su liderazgo, como a la hora de realizar eventos y actividades.

▪ Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencias/ejemplos concretos?)

Hay una relación de constante comunicación e información para no crear dudas e incertidumbres, esto permite una buena relación y un buen nivel de compromiso de ambas partes.

▪ Calidad de la relación escuela-comunidad con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades/políticos en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

En el preescolar hemos tratado de aprovechar las oportunidades que ofrece la comunidad, en la salud con el programa "escuela libre de caries", servicios humanos a partir del USAER con el apoyo psicopedagógico, la policía hace rondas de vigilancia, etc.

Percepción de los líderes

- Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.
 - o ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?).

Su actitud, siempre es abierta y proactiva, no tiene miedo a los retos, su dominio en los conocimientos.

 - o ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?

La forma de elaborar el proyecto y el cómo nos involucra y a la vez hace que nos comprometamos más. Nos motiva a comprender que es lo que se quiere lograr con el proyecto para una óptima ejecución del mismo. Este éxito lo ha logrado gracias a que es muy organizada, tiene muy buena metodología, se prepara constantemente y conoce muy bien lo que hace.

 - ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?

Su visión es superar lo que se planteo, sin perder el piso.

 - ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?

Un liderazgo democrático, positivo, con prudencia por consenso y firme.

 - ¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?

En su trabajo la impulsa el compromiso, le gusta lo que hace, su estilo de vida.

- Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles
 - o *Fuera de la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:
 - Padres/familia.

Se dirige a ellos con respeto, firmeza y apertura.
 - Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”

Ella busca las oportunidades para favorecer el proyecto, pero si se le presentan esta abierta para hacer una nueva relación y favorecer a la comunidad educativa.

 - Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes).

En general es a ella a quien la solicitan, pero supongo que ella será capaz de solicitar los apoyos cuando sean necesarios.

 - o *En la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:
 - Administración: Es muy organizada en cuanto a lo que ella respecta, se lleva una agenda que se entrega a los padres de familia, se administra el tiempo para distribuir bien las actividades, y toda la documentación procura entregarla en tiempo y forma.
 - Liderazgo de equipo: Su postura facilita que cada uno de nosotros ejerzamos el liderazgo desde nuestras posibilidades y capacidades.
 - Otros agentes: No tengo comentarios.
 - Plan de estudios: Es bien definido, no solo se basa en el de la SEP, si hay algo que implementar que sea conveniente lo hacemos.
 - o *En el aula:* “¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?”

A mí me gusta buscar su apoyo y solicito su asesoría, se que si me visita al aula para hacer una observación, tendrá un comentario positivo, asertivo. Me atrevería a opinar por todos y creo que su influencia es positiva y lo trasmite.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?

Capacidad de escucha, firmeza, organizado.

- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?

De su equipo de trabajo, de la supervisión escolar,

- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?

La adecuada gestión de la directora, la respuesta de los docentes, y las oportunidades que pueda ofrecer alguna instancia pública o privada.

- ¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).

o Mejor plan de estudios e instrucción: Que nuestros planes y programas nos proyecten más hacia la comunidad.

o Más/mejores servicios escolares: Implementar las tic, el idioma inglés, continuar con las actividades co curriculares.

o Más/mejor participación de los padres: A partir del CEPS promocionar actividades nuevas en las que los papás participen, contar un cuento, semana de la ciencia, etc.

o Más/ Mejor apoya a escuela para padres: Realizar talleres sobre el desarrollo de los niños y sobre desarrollo humano.

o Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).

Que a partir de los programas que se trabajan podamos realizar actividades de: reforestación, hacer composta, tener un huerto escolar, que los mismos niños sean transmisores de la importancia de cepillarse los dientes, de comer sano, etc.

o Más/mejor liderazgo escolar: Aun cuando tenemos una directora que maneja muy bien el liderazgo, siempre hay cosas que aprender.

- ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos)

o Estrategias fuera de la escuela: Visitas con un enfoque que invite a los niños a ser más observadores, que se interesen por cosas nuevas, etc.

o Estrategias en la escuela: Como decía, implementar las TIC, el inglés, actividades ecológicas y de salud.

o Estrategias a nivel de aula: con actividades retadoras, por ejemplo un mayor manejo de la expresión artística, tal vez avanzar con nuestra generación dos años.

Entrevista Maestro 3

Biografía del Maestro (Bety)

Años de experiencia, la experiencia actual en la escuela, tema (s), papeles en la escuela

- ¿Cuándo llegó a esta escuela? En agosto de 2008

- ¿Qué posición se le asignó? Educadora frente a grupo

- ¿Cuál es su posición actual en la escuela? Educadora frente a grupo

- Describa el contexto político y social de su escuela

Soy la representante sindical de los docentes y personal de apoyo; y representante de maestros ante el consejo escolar de participación social.

Las percepciones de la escuela

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

○ ¿Cómo se puede describir

▪ la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?

Se cuenta con seis grupos, tres de segundo y tres de tercero; los alumnos se caracterizan por traer de casa bastantes aprendizajes previos, sin embargo se cuenta con alumnos que requieren de apoyo en sus aprendizajes y que son atendidos por la unidad de USAER y el docente, el reto es que al cursar el preescolar todos salgan capacitados para enfrentar su educación primaria con una formación en valores, un pensamiento reflexivo, crítico y donde sean capaces de resolver situaciones cotidianas.

▪ las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?

La mayoría de los padres de familia cuentan con una escolaridad de primaria, secundaria, preparatoria y algunos con licenciatura; se quiere que los padres de familia asuman la corresponsabilidad con la educación de sus hijos para tener mejores logros en los aprendizajes.

▪ la involucramiento de los padres en esta escuela?

Teniendo la corresponsabilidad como reto, aun falta que haya mayor compromiso con las actividades que se organizan en el jardín especialmente las que las que corresponden al ámbito del aula.

▪ la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos). La comunidad es urbana, tienen acceso a todos los servicios y formas de comunicación; sin embargo el reto es que sean capaces de utilizar estos medios para que sean herramientas en su formación y enriquezcan sus aprendizajes.

○ Descripción general de la escuela.

▪ ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)? Sí, porque cuenta en su infraestructura con modificaciones para evitar accidentes, en las aulas cada vez son más cuidados los espacios en especial para aquellos alumnos con discapacidades físicas (rampas, pasamanos en los baños de los alumnos, así como la salida y señales en caso de alguna contingencia.

▪ ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?

Sí, siempre procuramos incluir en el PEC programas que impacten en pro de la salud de los alumnos: pie plano, obesidad, bullying; también trabajamos con PROFECO para que nos den recetas o elaboración de gel desinfectante, tenemos el programa Bandera Ecológica, el refrigerio a base de frutas y verduras, además de las planeaciones de cada docente que incluye estos temas.

▪ ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?

Sí, porque no solo enriquecemos sus aprendizajes, sino que también conviven, se olvidan de los problemas que pudiera haber en su casa e interactúan con diversas personas.

▪ ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?

Considero que me esfuerzo por dar calidad en mi práctica docente para que se vea reflejada en los aprendizajes y así obtener buenos resultados en los niños.

○ ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)

▪ Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?

Creo que he crecido en cuanto al compromiso con mis alumnos, esto independiente a la influencia de mi directora.

- ¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?

En cuanto a mi práctica me siento fuerte, segura y comprometida; y me siento cansada en relación a las exigencias burocráticas y sindicales que actualmente me presionan.

- ¿Cómo puede describir

- el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación)

Considero que es una de las fortalezas de este jardín de niños, que todos trabajamos en colegiado y nos responsabilizamos de lo que nos corresponde; la motivación de la Directora también es importante pues para mi es necesario que reconozcan mi trabajo.

- los puntos fuertes de su escuela?

La ubicación geográfica, el personal docente, la Directora y las formas de enseñanza.

- los desafíos de su escuela?

Seguir siendo un espacio en donde se generen ideas, esfuerzos, aprendizajes para formar seres humanos de calidad y competentes para y en su vida.

- Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos)

Ser docente no es una tarea fácil, sin embargo un ambiente de trabajo sano y armónico, para mi es indispensable ya que mis aprendizajes, herramientas y estrategias siempre las he utilizado en cualquier contexto de trabajo y eso me ayuda.

- ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?

Sí, porque siempre he querido trabajar en este jardín de niños, desde que fui practicante cuando era estudiante.

- ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?

Sí, porque entonces se le dedicaría mayor tiempo a la enseñanza y al diseño innovador de estrategias pedagógicas y no así a estar cumpliendo con expectativas sindicales y oficiales.

- ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?

Trabajando con responsabilidad, compromiso, identidad y corresponsabilidad escuela-padres de familia.

- ¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?

Me apoya en las decisiones que debo tomar, me da mi lugar frente a las compañeras y a los padres de familia, además de reconocer mi trabajo docente.

- ¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?

En menor grado, pero siempre que pido apoyo o ayuda me la brindan, así como yo a ellos.

- Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.

Su personal docente y directivo, ubicación, instalaciones, forma de enseñanza.

- ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).

- ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?")

Se debe al compromiso y entrega del personal docente y directivo.

- Pregunta abierta, para comprobar:

- Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?)

La calidad depende mucho de la ética del profesor, sus valores, y el compromiso, por ejemplo: Marce con la actividad de inglés (co curricular), Lupita que implementa material personalizado, yo con el taller de matemáticas y el cuidado del medio.

- Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso)

La toma de decisiones si está bastante controlada, sin embargo, la gestión que realiza la directora permite apertura y flexibilidad, en cuanto a la iniciativa de los docentes siempre y cuando sean coherentes.

- Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?)
Está basado en los principios y líneas estratégicas de la educación básica, además de la misión y visión de la escuela “Ezequiel A. Chávez”

- Profesor comprometido?

Todo el personal docente estamos comprometido con las normas y preceptos que se marcan en el proyecto principal de la escuela, su misión, visión y valores.

- Calidad del Director?

La directora muestra una actitud abierta y flexible, su preparación constante, así como actualización es permanente en cuanto a su gestión y administración.

- Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué? evidencias / ejemplos concretos?)

Cada docente ejerce liderazgo en su aula y con los padres de familia y se evidencia cuando hay participaciones activas, por ejemplo las clases de PROFECO, comisiones para supervisar el lavado de dientes, para eventos recreativos, salidas con enfoque y todos son dirigidos y organizados por el docente.

- Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencias/ejemplos concretos?)

En este aspecto es muy importante la labor que se realiza a través del CEPS y la mesa directiva de APF, cada uno tiene su organización encabezada por su líder, y así es como convocan al resto de los padres de familia para participar.

- Calidad de la relación escuela-comunidad con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades/políticos en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos y concretos?)

Al ser un Jardín de Niños bien ubicado y participativo la mayoría de las dependencias del gobierno municipal y estatal nos apoyan con sus programas y así elevar la calidad, esto a través de: visitas guiadas por la ciudad de León, visitas al museo de ciencias Explora, apoyo del centro de salud, educación municipal y derechos humanos, en esto es importante la iniciativa de la educadora como Marú y yo en algún momento.

Percepción de los líderes

- Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.

○ ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?)

Que es una directora de puertas abiertas, nos recuerda nuestras obligaciones y/o derechos, aunque a veces es muy permisiva con algunos elementos. Otra aportación importante es el impulso que ha dado para contar con una infraestructura como la que tenemos.

○ ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?

Lograr la autorización de cuestiones administrativas, como el entrar al PEC, conseguir que el 100% de los padres de familia paguen su cuota voluntaria.

- ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?

Lograr mejores avances en todos los ámbitos escolares y así cumplir con las líneas estratégicas del Pro educa, todo esto para favorecer el desarrollo integral de los niños.

- ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?

Cada quien en su aula ejerce diferentes tipos de liderazgo que van del estricto al permisivo, lo cual ha llegado a provocar algo de tensión en el ámbito laboral.

- ¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?

A la Directora la impulsa en su trabajo su compromiso y profesionalismo.

- Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles

Realiza con eficiencia y calidad su trabajo administrativo evitando los tiempos excesivos y de esa forma evita problemas con la supervisión y al interior del Jardín de Niños.

o *Fuera de la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:

▪ Padres/familia

Trabaja directamente con los representantes de los padres de familia y estos a su vez con todos los padres del Jardín de Niños; escucha y atiende las necesidades y demanda de los mismos y es asertiva para darles a conocer su derechos y obligaciones.

▪ Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”

Busca y gestiona en las dependencias programas y/o talleres que favorezcan a la comunidad educativa.

▪ Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes)

Establece redes de información y ofrece consultas en los órganos colegiados de directivos, suele compartir y recibir ideas de gestión.

o *En la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:

▪ Administración

Ella elabora toda la documentación que solicita la supervisión, control escolar y la USAE.

▪ Liderazgo de equipo

Es un líder accesible y sabe apoyarse en su equipo (especialmente en Bety, Marce, Lupita y Fabiola)

▪ Otros agentes.

En general a todos los que se acercan a su dirección los recibe con atención.

▪ Plan de estudios?”

Siempre busca progresar, ahora está tomando asesorías con relación a las modificaciones que ha sufrido el PEP, y va a entrar a la consulta nacional para compartir su experiencia y la de algunos docentes (Bety, Lupita, Xóchitl y Martín).

o *En el aula:* “¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?”

Supervisa y da acompañamiento, evitando afectar el proceso de nuestro trabajo y generalmente apoya nuestras iniciativas y estrategias.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?

Empatía, asertividad y un liderazgo humanista.

- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?

Apoyos pedagógicos, actualizaciones de la curricula, apoyos administrativos, cursos, talleres y asesorías sobre la RIEB (Reforma Integral de Educación Básica) apoyos tecnológicos.

- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?

Apoyos pedagógicos, modificaciones necesarias al currículo para que el alumno acceda mejor a los aprendizajes, actualmente estamos ofreciendo las actividades co curriculares, a los padres de familia se les apoya con platicas, talleres de economía domestica, escuela para padres, etc.

- ¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).

o Mejor plan de estudios e instrucción.

Introducir de manera oficial la segunda lengua (inglés)

o Más/mejores servicios escolares

De ser posible un transporte escolar y seguro de vida que pague la SEP, apoyo técnico para los educadores.

o Más/mejor participación de los padres

Este será un punto importante a trabajar, ya que la situación actual (económica, ambos padres trabajan) limita esa participación.

o Más/ Mejor apoya a escuela para padres.

Continuar con los talleres y escuela para padres siendo innovadores y conscientes de lo que se está viviendo en la sociedad.

o Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).

o Más/mejor liderazgo escolar.

- ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos)

o Estrategias fuera de la escuela.

Los padres de familia son nuestro mejor apoyo para la promoción del Jardín de Niños.

o Estrategias en la escuela.

Formas de enseñanzas innovadoras

o Estrategias a nivel de aula

El diseño de la planeación de forma innovadora y a la vanguardia, tomando en cuenta la diversidad de alumnos y también el crear un ambiente agradable de respeto y armonía.

Apéndice 5. Entrevista a Padres de Familia

Entrevista al Padre/Tutor (Mamá 1 estudio en este preescolar)

Percepciones de la escuela (*gastar menos tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).
- ¿Cómo describiría la escuela?
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? Es muy segura, la directora se preocupa mucho por invitarnos a pláticas que hablan sobre la violencia, siempre nos mantiene informados y busca solucionar los problemas de la escuela como las protecciones que acaba de mandar poner.
 - ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica). Si de hecho tenemos la “Bandera ecológica” y eso promueve que los niños se preocupen por separar la basura, también ha cuidado que los refrigerios sean saludables solo frutas y verduras, y los maestros se ocupan de decirle porque es importante, como la maestra de educación física que lo hace mucho, eso hace que en casa también coman saludable.
 - ¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)? Sí, yo estoy a gusto con eso porque los niños se van muy contentos y yo estoy tranquila con esto, no hay quien lo agrede y la maestra nos comunica todo.
 - ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? Aquí le dan muchas bases y se fue muy seguro a la primaria, por eso yo felicite al maestro.
- ¿Cómo describiría:
 - El tipo de alumnos en esta escuela? Hay de todo, y de hecho cuando los maestros detecta algún problema les dan el apoyo ya sea el maestro USAER o la del grupo, además nos mandan llamar para que no descuidemos esa área y tenemos más comunicación, promueven muchas actividades con nuestros hijos, nos hacen hincapié en esa convivencia con los niños.
 - Los profesores? Mis respetos para todo, son muy buenos maestros.
 - La comunidad de donde provienen los alumnos? Aunque no lo crea vienen de muy lejos, es por el gusto de estar aquí.
 - La participación de los padres en escuela? Aquí buscan la manera de que nos acerquemos, pero la actitud del maestro hace que nos interese y nos queramos acercar, son muy hábiles para eso.
 - Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).
- ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos). Es más fácil cada vez, nos dan mucha confianza, como reto yo pienso que incrementar el manejo de la tecnología.
- Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos). Buena escuela sí, yo la disfrute mucho de niña y siempre eligen muy bien a los maestros, además los papás conocemos muy bien a los maestros. De hecho la Mtra. Claudia nos busca mucho y se

comunica con nosotros, siempre impulsa nuevas cosas y nosotros apoyamos (ejemplo el programa “escuela libre de caries”)

- ¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)? Yo siempre haría un esfuerzo por que mis hijos sigan aquí.

La percepción de los líderes (*gastar más tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.
- ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito). La directora es un punto clave y sus maestros, sus programas y la participación y promoción, la directora siempre busca más allá de... busca información para no quedarnos con una sola cosa, hay un progreso muy grande, también sus instalaciones son muy buenas.
- ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:
 - *Profesor de calidad* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?). Si es de calidad la maestra, ella busca que siempre participen y sean seguros y que nos platicuen lo que hacen y aprenden, nos comunica el comportamiento, habilidades y avances que tienen los niños, está pendiente de cada detalle, lo que hace es muy progresivo.
 - *Calidad de los servicios del alumno de la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Sus servicios son muy buenos, incluso a las personas de la limpieza las ven como parte muy importante del equipo, son de apoyo casi las ven como maestras pues también las capacitan para que en donde ven a los niños los apoyen, por ejemplo les dicen lávate tus manita, no corras te puede caer, son cálidas y amables además participan en los festivales y les bailan.
 - *Calidad del equipo de liderazgo en la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Hay mucho liderazgo, pero la maestra Claudia es el líder principal y respetan su posición y siempre nos hace ver la importancia de cómo vamos a beneficiar a los niños.
 - *Calidad de la relación escuela-familia* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Gracias a todo lo que hacen aquí nos ayudan en la casa.
 - *Calidad de la relación escuela-comunidad* - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Siempre buscan programas que nos beneficien, como los que ya le mencione.
- Identificar *el papel de los Directores* en el éxito de la escuela
- ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).
- Por ejemplo cuando ella elije al CEPS siempre nos informa y no impone, toma en cuenta la opinión de cada uno.
- Los valores, ella siempre resalta mucho los valores, el buen comportamiento, la convivencia con los compañeros, la relación padre e hijo.
- ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?
- Lo más importante es en cuanto al cuidado de la naturaleza, los valores.

- ¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.
Si tiene mucho acercamiento y participación con los niños, incluso se ha vestido de payaso.
- ¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.
Bastante, siempre está invitándonos personalmente, con los niños pasa a los salones, los niños la buscan en la dirección, pasan a saludarlos y los niños le tienen confianza.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?
Responsable, respetuosa y se esfuerza por innovar es creativa.
- ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos)
Hasta ahora yo me siento muy satisfecha con todo lo que se hace.
- Mejor plan de estudios e instrucción. Me gustaría que hubiera más inglés.
- Más/mejores servicios escolares. Ya son muy buenos, pero siempre hay algo que mejorar.
- Más/ mejor participación de los padres. Podría ser mejor en algunos papás.
- Más/ mejor apoyo escolar para los padres. Tal vez más armas para enfrentar la primaria (si nos han ofrecido alguna plática para saber que hacer como papá en ese momento)
- Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.). En general se ocupan de buscar cosas nuevas y llevarlas a cabo.
- Más/Mejor liderazgo en la escuela. En este aspecto está bien definida.
Más apoyo financiero. Los papás podríamos involucrarnos más para apoyar con nuestra cuota voluntaria.
- ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos) Pues el testimonio de la directora y el personal ya les ayuda.

Entrevista al Padre/Tutor (Mamá 2 Verónica Ortega Vargas)

Percepciones de la escuela (*gastar menos tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).
- ¿Cómo describiría la escuela?
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? Si es segura, tiene lo necesario y los niños están bien cuidados.
 - ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica). Si porque cuidan que su refrigerio sea saludable y les inculcan como separar la basura.
 - ¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)? Si, a mi hija le gusta venir, pues cuando le digo que no va a ir por ejemplo porque está lloviendo, dice que no quiere faltar y que si va a ir.
- ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? Me siento segura de que van a aprender, yo veo los resultados ahorita mi hija ya identifica letras, quiere aprender a leer
- ¿Cómo describiría:

- El tipo de alumnos en esta escuela? Hay de todo, no hay discriminación y son normales a la edad que tienen.
- Los profesores? Son muy buenos y tolerantes.
- La participación de los padres en escuela? A veces no muy buena
- Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos). Sus propuestas.
- ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos). Ne es difícil, es muy agradable, no se cuales serían sus retos.
- Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos). Es muy buena, porque siempre hacen cosas importantes para los niños, si los programas de los dientes y lo de ecología.
- ¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)? No, yo prefiero que se quede aquí.

La percepción de los líderes (*gastar más tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.
- ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito). Porque destacan los niños por su preparación y la educación que les dan, les enseñan a compartir.
- ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:
 - *Profesor de calidad* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?). Como le decía hay profesores muy buenos y pacientes, tengo un hijo que ya está en secundaria y estuvo aquí y le fue muy bien.
 - *Calidad de los servicios del alumno de la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Me agrada como atienden a los niños, hacen cosas diferentes.
 - *Calidad del equipo de liderazgo en la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) La directora tiene buen mando y buen modo para dirigir.
 - *Calidad de la relación escuela-familia* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) la directora se lleva bien con todos los padres de familia, le gusta motivarnos.
 - *Calidad de la relación escuela-comunidad* - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Hay convivencias, promueven actividades deportivas, lo de ecología y el lavado de dientes.
- Identificar *el papel de los Directores* en el éxito de la escuela
- ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? Porque ella fue maestra primero y fue superándose ¿Cómo lo saben? Porque ya tuve otro niño aquí. Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?). Creo que su modo de ser y de enseñar le ayudó para llegar a esto lugar como directora.
- ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes? Los programas que ha puesto, y que si hacen lo que dicen en sus propuestas.
- ¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos. Si convive con los niños, es niñera y cariñosa, creo que los niños van bien porque la directora cuida que así sea.

- ¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos. Si nos apoya, nos invita mucho a participar en los convivios, en actividades para que nos volvamos niños junto con ellos, nos da oportunidades como la matrogimnasia.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?
Es motivadora con nosotros, perseverante y comprometida con su trabajo.
- ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).
- Mejor plan de estudios e instrucción: Para mi ver, creo que ya está muy bien la escuela.
- Más/mejores servicios escolares: De hecho en el salón de mi niña ya tienen su computadora en el salón.
- Más/ mejor participación de los padres: Si necesita ser mejor, porque a veces les da pena participar o no pueden porque trabajan.
- Más/ mejor apoyo escolar para los padres: Si nos apoyan con pláticas y nos invitan a las actividades de los niños.
- Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.) Si hay vinculo, aquí esta USAER y también viene la dentista.
- Más/Mejor liderazgo en la escuela: Creo que el liderazgo de la mtra. Claudia ya es muy bueno.
- Más apoyo financiero: Yo casi no se de eso, nos juntan a todos y fijamos la cuota voluntaria.
- ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos). Me gustaría mucho que sea más formal la clase de computación y el inglés, porque ya tienen música por ejemplo.

Entrevista al Padre/Tutor (Mamá 3 Diana Lagos)

Percepciones de la escuela (*gastar menos tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).
- ¿Cómo describiría la escuela?
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? Sí, porque la zona en que está ubicada se cataloga como tranquila, el lugar (preescolar) es grande pero no tiene zonas de riesgo, se ha ido adecuando para que los niños no tengan peligros.
 - ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica) Sí, yo la considero saludable en el sentido que fomentan el consumo de frutas y verduras y eso hace en los papás un habito de mandar algo saludable.
 - ¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)? Veo que mi hijo está contento, no batalla para levantarlo para ir a la escuela, en la guardería lloraba y al entrar aquí la despertada no es difícil, las actividades son variadas y eso les gusta mucho.
- ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? Yo note cambios en este ciclo escolar al mes y medio, el maestro que tiene es paciente y colaborador con los niños, mis respetos para él.
- ¿Cómo describiría:

- El tipo de alumnos en esta escuela? Yo he notado un ambiente tranquilo, no he sabido de niños con conductas agresivas.
- Los profesores? Los profesores muy bien todos, son buenos maestros no me ha tocado conocerlos más pero son buenos.
- La participación de los padres en escuela? Es buena, cuando se les pide apoyo y cooperación si lo hacen la mayoría.
- Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos) El nivel educativo, los maestros son muy comprometidos.
- ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos) La verdad no se me hace difícil ir avanzando con los retos, pues somos cumplidos y yo me acoplo a las reglas, y no es tan difícil cumplir con los retos porque nos apoyan.
- Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos). Sí, por los maestros, por la ubicación.
- ¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)? Tendría que analizarlo, si no me convenciera otra escuela haría el esfuerzo por traerla aquí, en otras escuelas los hacen que se esfuerzen mucho.

La percepción de los líderes (*gastar más tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.
- ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito) En el equipo que tienen y en las actividades que hacen.
- ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:
 - *Profesor de calidad* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Ya comentaba que sus maestros son muy buenos, implementan muy bien el sistema y su forma de enseñar es muy buena.
 - *Calidad de los servicios del alumno de la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Los niños reciben muy buenos servicios de la escuela, como las áreas que son adecuadas pues a los niños les gusta andar corriendo, así se relajan.
 - *Calidad del equipo de liderazgo en la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) La directora es muy buen líder ya que sabe dirigir a su equipo, hace buenas propuestas y nos da libertad y cada uno hace sus actividades muy bien.
 - *Calidad de la relación escuela-familia* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) La directora cuenta con el apoyo de los comités, todos en conjunto trabajamos, además hay muy buena comunicación.
 - *Calidad de la relación escuela-comunidad* - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Con la salud tenemos el lavado de dientes, el refrigerio de frutas y verduras y lo de ecología también les enseña cosas, también esta USAER para ayudar a los niños que lo necesitan.
- Identificar *el papel de los Directores* en el éxito de la escuela
- ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? Es un complemento, de nosotros como papás y su equipo. ¿Por qué dice usted eso? Pues el

compromiso de la directora la lleva a lograr cosas ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o: Es empática y pregunta que pasa y en que puede ayudar. ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?) Pues haber logrado lo de la Bandera Ecológica, ejecutar modificaciones en el preescolar, hacer eventos de convivencia.

- ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? Pues el compromiso con su escuela ¿Por qué? ¿Cómo él/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes? Siempre está pensando con que hacer por el preescolar y favorecer a los niños.
- ¿Esta él/ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos. Ella se interesa en lo que hacen los niños por ejemplo da seguimiento a las actividades extra y la directora en esa hora ella va y observa cómo van, su comportamiento y se involucra.
- ¿Tiene la sensación de que él/ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos. Si se involucra con nosotros y nos apoya.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director? Comprometida, dispuesta y abierta.
 - ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos)
 - Mejor plan de estudios e instrucción: Yo considero que con las actividades que se les ofrecen ya son las convenientes.
 - Más/mejores servicios escolares: Creo que ahorita estamos bien.
 - Más/ mejor participación de los padres: Si se necesita un poco más de participación.
 - Más/ mejor apoyo escolar para los padres: Tal vez un poco más de platicas a papás.
 - Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.). La directora si busca apoyos externos que nos favorecen no solo a los niños, sino a toda la familia.
 - Más/Mejor liderazgo en la escuela: Creo que como va bien, pero depende de ella que sea mejor si quiere.
 - Más apoyo financiero: Tal vez de alguna manera si se requieren más apoyos, pues algunos papás no cubren sus cuotas aunque son voluntarias.
- ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos) Como este es el inicio de su vida como estudiante, pues si es importante que lo sigan motivando con todo lo que hacen para que sean mejores.

Entrevista al Padre/Tutor (Mamá 4 Janet García Márquez)

Percepciones de la escuela (*gastar menos tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).
- ¿Cómo describiría la escuela?
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? Los maestros están capacitados y siempre nos están promoviendo algunos cursos, buscan algunas dependencias de gobierno para que nos den

pláticas, y como maestros también buscan que les den asesorías de cómo pueden prevenir accidentes.

- ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica) Sí, en la escuela tienen programas de nutrición, de aspecto físico, de aspecto mental con los psicólogos, programa de escuela libre de caries.
- ¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)? Yo vivo un poco retirada, pero por los buenos consejos y por la buena disciplina yo prefiero tener aquí a mi hijo, es el segundo que está aquí en el kínder.
- ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? Muy buenos resultados, la maestra Cristina es muy buena se interesa mucho por ellos y pienso que hasta supera los objetivos de la SEP, siempre se está esmerando porque ellos tengan calidad en la educación.
- ¿Cómo describiría:
 - El tipo de alumnos en esta escuela? Niños que los papás se preocupan por ellos, están en las juntas y hacen las tareas, son niños que reciben apoyo.
 - Los profesores? Muy entregados, vea los salones y hay una maravilla de salones, hay para destreza, son muy, muy dedicados en su trabajo yo siento que no lo ven como que es un trabajo de unas horas y ya me voy, porque siempre se están esforzando en dejarles tareas, en hacer trabajo con ellos, en motivarlos.
 - La participación de los padres en escuela? En el salón de mi hijo es constante, si hay papitos en el salón que no pueden pero son lunares que ya están identificados o los trae la abuelita, pero si hay un 90% de participación de los padres.
Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos) Que los programas de la SEP y sus metas las llevan a cabo.
- ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos) Creo que ha sido un poco más difícil superar los retos pues varias mamás trabajan, entonces es más difícil para los maestros hacer que los niños puedan recibir el apoyo en casa y eso a veces dificulta su labor.
- Pienso que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos). Si, como le comentaba por todo lo que hacen.
- ¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)? No, aunque tuviera posibilidades económicas para llevarlos a una particular no lo haría porque la educación aquí marca la diferencia y es muy buena. Yo veo la escuela como un apoyo, (fragmento que no se puede definir por interrupción de un niño), para mí hasta la educación básica yo los tendría en una escuela pública, tal vez más adelante para la universidad o una maestría lo tendría en una de paga.

La percepción de los líderes (*gastar más tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.
- ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito). Yo le digo a mi esposo que cuando la cabeza está bien, todo va a estar bien porque si la directora o en cualquier oficina la cabeza está bien, tiene ideas, tiene proyectos, está trabajando todo se va a mover si la cabeza está mal no se hacen las cosas, te vas temprano; entonces para mí el éxito es la cabeza/ la que manda la que mueve.

- ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:
 - *Profesor de calidad* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?). Sí, los profesores no le piden nada a otras escuelas.
 - *Calidad de los servicios del alumno de la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Sí, constantemente están revisando cuales son las alternativas a mejorar, en las juntas de padres de familia nos dicen que se hace con las cuotas, todo nos lo explican, nos ayudan a entender en que se van los recursos.
 - *Calidad del equipo de liderazgo en la escuela* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) La directora da la pauta para que los maestros se desarrollen con alguna idea, alguna actividad que quieran hacer con los niños ella también los apoya y deja que ellos hagan en su espacio lo que ellos creen que está bien.
 - *Calidad de la relación escuela-familia* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Hay mucha relación, la directora como las maestras siempre están abiertas para cuando uno tiene una pregunta o una duda, alguna coas con los niños ellas están completamente abiertas nos dan mucho tiempo.
 - *Calidad de la relación escuela-comunidad* - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?) Han venido bomberos, tránsito, ahorita con lo de la violencia que se está viviendo que también ellos están preocupados porque vengan a educar a los niños para cuando haya un percance como poder reaccionar, es maravilloso porque la maestra tiene el comité del salón con la vocal, la auxiliar, los papás también vienen a promover la lectura.
- Identificar *el papel de los Directores* en el éxito de la escuela
- ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?). En realidad este es un trabajo de equipo, porque la directora no está cerrada.
- ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes? Yo creo que ella siempre está investigando que programas pueden beneficiar a su escuela y los toma e investiga que documentos hay en internet y lo puedan tener. Siempre está en constante movimiento.
- ¿Esta él/ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos. Sí, porque siempre en su junta que ella tiene como maestra/directora siempre está viendo los avances y retrocesos y los identifica, porque hay algunas mamás que van a la dirección y se ponen hablar de las necesidades de cada niño, si está muy involucrada.
- ¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.
Sí, porque siempre está abierta a que si uno tiene alguna cosa o algo ella nos asesora y nos presta atención.

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?

Su preparación y tenacidad, le gusta su trabajo y eso es fundamental y sus metas que tiene con sus alumnos.

- ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).
Más exitosa? definitivamente los papás, porque las ganas de los maestros son muy buenas, pero cuando los papás no los motivan a estudiar o a cumplir algunas metas, ahí es en dónde ya no pueden hacer más y ahí se detiene todo.
- o Mejor plan de estudios e instrucción. (no me percaté que no se grabó esta parte)
- o Más/mejores servicios escolares.
- o Más/ mejor participación de los padres.
- o Más/ mejor apoyo escolar para los padres.
- o Más/mejor vínculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).
- o Más/Mejor liderazgo en la escuela.
- o Más apoyo financiero. Sí, porque podrían incrementar computadoras y material un poco más sofisticados, aunque el material que tienen ya es bueno.
- ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).
Más clases, como computación e inglés, psicología grupal para los niños, porque solo se enfocan en los que tienen algún problema.

Apéndice 6. Entrevista a alumnos

Entrevista a alumno (grupo de enfoque niños de 3° de preescolar) 1

Percepciones de la escuela

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

○ ¿Cómo describiría su escuela?

▪ ¿Le es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos)

Los cinco niños manifestaron que les gustaba mucho su escuela, porque: colorean, porque juego con mis amigos, porque hay material.

▪ ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).

Todos dicen que su escuela si es segura, porque: tiene ladrillos que la protegen, porque los cuida su maestra, porque tiene cadenas para que no entren, tiene alarma, porque cierran las puertas y no entra ningún ladrón.

▪ ¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).

Les enseñan a comer verduras, fruta, agua; a lavarme los dientes y las manos, porque me dan gel desinfectante.

▪ ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?

Porque he aprendido mucho, letras, a colorear, a no pelear, a compartir, a hacer mi tarea, hábitos (primero limpiamos la mesa, luego tomamos todo tu lápiz y cuaderno y ya hacemos la tarea hasta terminar)

○ ¿Cómo describiría usted sus profesores?

Mi maestra es muy buena, nos cuida bien a todos, nos enseña cosas.

○ Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados).

Todos expresaron al unísono que no tienen malas experiencias, que en su escuela no les pasa nada malo.

○ ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)

Todos dicen que esta es una escuela buena y muy bonita, natural, fuerte, brillante, tiene plantas y árboles, rejas para protegernos, y es gigante.

○ ¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?

A ninguno le interesó ir a una escuela diferente.

○ ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?

Yo si les diría a mis amigos que vengan a esta escuela porque me gusta mucho.

La percepción de los líderes

- Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?

Es muy buena porque vigila la escuela, y si ella no puede les dice a las maestras que cuiden, es buena porque tiene una computadora para investigar, nos cuida que no peleemos, pone la alarma.

- Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo?
- ¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.
- ¿Cómo cree que el director se relaciona con:
 - o Alumnos: Nos visita en el salón y en el patio nos dice ¡Hola Susana, hola....!
 - o Maestros: Los saluda y le dice ¿Cómo estás Lupita? ¿Qué van a hacer Lupita?
 - o Padres: A mi mamá la saluda, los invita a la junta y les enseña cosas.

Al concluir las preguntas

- ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).
 - o Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos). Que todos estemos en la clase de inglés (esta es la actividad co curricular solo para un grupo pequeño en horario fuera de clase)
 - o (Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos) Yo no quiero tarea; a mi si me gusta hacer tarea; pero nos dejan poquita tarea.
 - o Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).
 - o Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos). Que mi mamá pueda venir más veces (se les invita a matrogimnasia, apoyar con lavado de dientes)
 - o Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos). Comentaron que todos fueran a las actividades co curriculares.
 - o Lugar más agradable. Pintar de rojito
 - o Lugar más sano. A mí no me gustaban las verduras pero si están bien ricas, no todas. Yo traigo fruta y agua.
 - o
- ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).

Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 2

Percepciones de la escuela

- Identificar los **aspectos/características clave** de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)
 - o ¿Cómo describiría su escuela?
 - o ¿Le es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos). Es bonita porque tiene juegos, nos da ejercicios la maestra Irene; nos gustan los juegos y el salón.

- ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos). Es segura y no hay nadie que nos moleste y aprendemos, porque los maestros me cuidan, porque la escuela está cerrada con la cadena y así no entran nadie y tiene rejas y ladrillos.
- ¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica). Nos enseñan a comer fruta y verdura, brócoli y mango; si estoy enfermo no me dejan venir y si tosemos nos tapamos la boca. Nos enseñan a cepillarnos los dientes.
- ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener? Mi maestra me enseña muchas cosas y también nos trae videos y cosas. Si nos enseñan mucho.
- ¿Cómo describiría usted sus profesores? Mi maestra me cuida, a mi regaña cuando hago cosas que no tengo que hacer. Mi maestra me enseña muchas cosas.
- Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados). No tengo amigos (no tuvieron más comentarios)
- ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos) Mi escuela si es buena porque yo ya aprendí mucho aquí. Yo también aprendí _¿y sigues aprendiendo?_ Si
- ¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué? No, porque esta me gusta. Estoy en la doctrina pero no me iría. Cuando crezca si me voy a ir _¿Pero ahorita te irías?_ No yo quiero seguir aquí. Yo me iría a la escuela de futbol.
- ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela? Sí, porque está muy, pero muy bonita, tiene juegos y ejercicios. Porque me siento bien y me divierto.

La percepción de los líderes

- Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?
Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto?
¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo? Claudia nos saluda y se pone un traje de payaso, a veces va y nos da clase, o cuando hacemos experimentos viene y nos graba. Cuando tiene un plato de comida nos comparte.
-
- ¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.
- ¿Cómo cree que el director se relaciona con:
 - Alumnos: Nos saluda y se sabe mi nombre
 - Maestros: Los saluda
 - Padres: Les habla y los invita a la escuela.

Al concluir las preguntas

- ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos)
¿Ustedes saben que es el éxito? Sí, que te feliciten por algo. _¿La escuela tiene éxito, los han felicitado?_ Sí, cuando hacemos algo bonito.
- Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos). No supieron responder
- (Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos). No respondieron
- Más/ mejores servicios escolares (ejemplos). Dijeron que más juegos y un niño se quedo pensativo y no supo que decir.

- Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos). No respondieron
- Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos). Unos amigos no se quedan, cuando nos vamos, mejor vienen más temprano. (Actividad co curricular)
- Lugar más agradable.
- Lugar más sano.
-
- ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).

Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 3

Percepciones de la escuela

- Identificar los **aspectos/características clave** de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)
- ¿Cómo describiría su escuela?
 - ¿Le es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos). Si me gusta mi escuela por sus columpios. Sí, porque tengo amigos. Me gusta que me dejan colorear, que me enseñan a lavarme los dientes.
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos). Si es segura, porque cierran la puerta y los maestros nos cuidan. Porque cierran la puerta para que no haya robateros.
 - ¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica). Porque nos dicen que comamos frutas y verduras y tomemos agua, nos enseñan a cepillar los dientes, cuidamos el agua y las plantas.
 - ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?
- ¿Cómo describiría usted sus profesores? Es bien...más o menos mal porque regaña a los niños ¿por qué? Porque platicamos. A veces nos grita pero nos quiere mucho y yo también lo quiero. Es como de unos 30 años. Nos cuida mucho que no hagamos travesuras.
- Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados). No respondieron
- ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos) Sí (comentario general) Porque tiene seguridad. Porque podemos ver películas porque tenemos una televisión y una grabadora.
- ¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué? No (dicen todos)
- ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela? Sí (dicen todos) porque es bonita, porque jugamos con mis amigos. Yo les diría que vengan porque es bien bonita la escuela. Sí, porque en esta escuela nos portamos bien, porque hay fiestas.

La percepción de los líderes

- Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido? Se llama Claudia, es bien... muy buena, nos cuida. Es directora para que corra a los maestros si se portan mal.
- Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? Si ¿Qué?¿Cómo?
- ¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.
- ¿Cómo cree que el director se relaciona con:
 - o Alumnos: Es amable, nos dice donde ponemos la basura, “aquí plástico, aquí papel...”
 - o Maestros: No sé cómo es con mi maestro.
 - o Padres: Saluda a los papás.

Al concluir las preguntas

- ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).
 Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos). (Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos). Con más juguetes, carros, plastilina, monas.
 Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).
 Nos gustaría que tuviera más material y plastilinas.
- o Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).
- o Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos). Ya habían comentado que todos quieren participar en las actividades co curriculares, ya que en este momento es para grupos reducidos)
- o Lugar más agradable. Mostraron que les agrada mucho su escuela
- o Lugar más sano.
- o
- ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).

Curriculum Vitae

Alba Delia Larios Camacho

albalarios@hotmail.com

Originaria de la ciudad de Guadalajara, Jal., Alba Delia Larios Camacho realizó sus estudios profesionales en el área de Educación Preescolar, en el Instituto América en León, Gto., obteniendo el título de Normalista, para posteriormente conseguir el nivel licenciatura a través de CENEVAL. La investigación titulada Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico es la que presenta en este documento para aspirar al grado de maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en Educación Básica en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Se ha desempeñado como docente de grupo a nivel preescolar, como asesora en modelos educativos, los últimos cuatro años como coordinadora de preescolar y el último ciclo escolar como directora general de una institución educativa de escasos recursos en educación básica con los tres niveles, cuenta con una experiencia de 27 años de labor educativa.

Ha participado y recibido reconocimiento por parte de la Secretaría de Educación de Guanajuato por participar como: Capacitadora durante las Jornadas de Actualización “Prioridades y Retos de la Educación Básica” y Asesora de grupo en el taller general de actualización “El enfoque por competencias en la educación básica”. Asimismo ha participado en la elaboración de proyectos para favorecer a la institución en que labora a través de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano estatal y federal y la fundación SERTULL.

Su deseo al estudiar la maestría es para que su desempeño sea óptimo y favorecer a su comunidad educativa, buscando el bien común.