



**TECNOLOGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**El perfil del director de escuela y su relación con la efectividad
institucional**

Investigación presentada como requisito para obtener el grado de:

Maestro en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Claudia Verónica Chávez Corona

Asesora:

Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

Zacatecas, Zacatecas, México

Mayo 2008.

HOJA ELECTRÓNICA DE FIRMAS

“El perfil del director de escuela y su relación con la efectividad institucional”

Por

Claudia Verónica Chávez Corona

Aprobado por unanimidad por los sinodales:

Dra. Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

avazquez@utleon.edu.mx

MMT María Auxiliadora Ballesteros Valle

maria.ballesteros@itesm.mx

MAD María Guadalupe López padilla

mglopez@mail.ur.mx

DEDICATORIA

A Dios.

A José Pilar, por todo lo que compartimos.

A mi hija Vero, una caricia de Dios.

A mis papás, porque en mi corazón siempre seguirán juntos.

A mi familia, por su amor y su apoyo.

A mi Teresita, porque de tí sólo recibí siempre lo mejor.

¡No sabes cuánto te extraño!

AGRADECIMIENTOS

A Manuel Haro Mota

Mi puente a Dios.

A Ernesto y Estela

Porque me abrieron las puertas de su hogar y de su corazón.

A Silvia Elena

Por su apoyo incondicional.

A Iván y Anita

Por su amistad y su apoyo.

A los directores, papás, alumnos y personal de apoyo de las instituciones bajo estudio. Por su gran disposición por apoyar la presente investigación.

A todos mis maestros

A mi asesora Antares Guadalupe Vázquez Alatorre

Porque sin conocerme me acompañó en esta aventura que recorro por vez primera.

El perfil del director de escuela y su relación con la efectividad institucional

RESUMEN

La presente es una investigación cualitativa. Pretende enriquecer el conocimiento que se tiene del perfil del director de escuela pública en México y su relación con la efectividad institucional. El estudio se realizó en la ciudad de Zacatecas, Zac., entre los meses de agosto y octubre del 2007 en tres instituciones de educación media superior con características similares. Para ello, el estudio se sustenta en las ideas más destacadas de autores como Boyett & Boyett, De Vicente, Elizondo y Valenzuela entre otros. Para la recolección de datos se administraron instrumentos como la entrevista, el cuestionario y los grupos de enfoque. Al término de la presente se incluye el resultado del análisis realizado por escuela en sub-grupos: directores, sub-directores, supervisores, padres de familia y alumnos así como las conclusiones obtenidas.

ÍNDICE

HOJA ELECTRÓNICA DE FIRMAS	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
CAPÍTULO 1	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
<i>Relevancia del caso</i>	3
<i>Contexto</i>	4
<i>Definición del problema</i>	5
<i>Preguntas de investigación</i>	6
OBJETIVOS.....	6
<i>Objetivo general</i>	6
<i>Objetivos específicos</i>	7
<i>Justificación</i>	7
BENEFICIOS ESPERADOS	8
DELIMITACIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<i>Delimitación</i>	8
<i>Limitaciones</i>	9
CAPÍTULO 2	10
REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
EL DIRECTOR Y SU PERFIL	10
EL DIRECTOR Y SU PERSONALIDAD	20
EL DIRECTOR Y SU PREPARACIÓN ACADÉMICA.....	22
EL DIRECTOR Y SU TIEMPO.....	22
EL DIRECTOR Y LAS RELACIONES QUE ESTABLECE	23
<i>El director y su relación con los profesores</i>	25
<i>El director y su relación con las familias y la comunidad</i>	27
EL DIRECTOR Y LA EVALUACIÓN.....	29
EL DIRECTOR Y LA EFECTIVIDAD.....	32
EL DIRECTOR Y SU RELACIÓN CON EL LIDERAZGO	40
<i>El líder como diseñador</i>	42
<i>El líder como mayordomo</i>	43
<i>El líder como maestro</i>	44
EL DIRECTOR COMO AGENTE DE CAMBIO	47
CAPÍTULO 3	49
METODOLOGÍA	49
ENFOQUE METODOLÓGICO.....	49
<i>Definición del Universo</i>	49
MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	52
<i>La entrevista</i>	52
<i>El cuestionario</i>	56
<i>Grupos de enfoque</i>	57
<i>Bitácora</i>	58

CAPÍTULO 4	59
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	59
NOTA ACLARATORIA.....	59
PLANTEL I.....	60
<i>Contexto</i>	60
<i>Grupo de enfoque con alumnos</i>	62
<i>Grupo de enfoque con padres de familia</i>	62
<i>Cuestionario a maestros</i>	63
<i>Cuestionario a subdirectores</i>	66
<i>Cuestionario a supervisor</i>	67
<i>Entrevista con el director</i>	68
PLANTEL II.....	70
<i>Contexto</i>	70
<i>Grupo de enfoque con alumnos</i>	71
<i>Grupo de enfoque con padres de familia</i>	72
<i>Cuestionario a maestros</i>	72
<i>Cuestionario al subdirector</i>	75
<i>Cuestionario a supervisor</i>	75
<i>Entrevista con el director</i>	76
PLANTEL III.....	78
<i>Contexto</i>	78
<i>Grupo de enfoque con alumnos</i>	79
<i>Grupo de enfoque con padres de familia</i>	80
<i>Cuestionario a maestros</i>	80
<i>Cuestionario a subdirectores</i>	83
<i>Cuestionario a supervisor</i>	84
<i>Entrevista con el director</i>	85
CAPÍTULO 5	87
ANÁLISIS DE RESULTADOS	87
MINI CASOS.....	87
SUBGRUPOS.....	103
MINI TEORÍA.....	107
CAPÍTULO 6	114
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS	122
ANEXOS	124
CURRÍCULUM VITAE DEL AUTOR	216

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1.....	11
TABLA 1.2.....	13
TABLA 1.3.....	14
TABLA 4.1.....	59
TABLA 4.2.....	60
TABLA 4.3.....	62
TABLA 4.5.....	67
TABLA 4.6.....	68
TABLA 4.7.....	68
TABLA 4.8.....	70
TABLA 4.9.....	71
TABLA 4.10.....	72
TABLA 4.11.....	75
TABLA 4.12.....	76
TABLA 4.13.....	77
TABLA 4.14.....	78
TABLA 4.15.....	79
TABLA 4.16.....	80
TABLA 4.18.....	84
TABLA 4.19.....	85
TABLA 5.1.....	98
TABLA 5.2.....	103
TABLA 5.3.....	103
TABLA 5.4.....	104
TABLA 5.5.....	104
TABLA 5.6.....	104
TABLA 5.7.....	104
TABLA 5.8.....	104
TABLA 5.9.....	105
TABLA 5.10.....	105
TABLA 5.11.....	105
TABLA 5.12.....	105
TABLA 5.13.....	106
TABLA 5.14.....	106
TABLA 5.15.....	107
TABLA 5.16.....	107
TABLA 5.17.....	107

INTRODUCCIÓN

Instituciones Educativas que cuentan con recursos similares y que comparten incluso problemáticas afines, obtienen mejores resultados académicos y tienen un mayor impacto dentro del contexto social en el que se desenvuelven que otras (Fullan y Stiegelbauer, 1997). Sin duda, aunque puede haber una multiplicidad de factores que influyan en este desempeño, la figura del director de escuela es muy importante; sin embargo se sabe poco respecto a qué caracteriza a un buen director. No obstante Villar Angulo (citado en De Vicente, 2001) habla de un personaje ejemplo para sus profesores, poseedor de fisonomía, rasgos gestuales, personalidad y vida profesional; para Elizondo (2001) en las últimas tres décadas, el perfil de los directores se ha desdibujado, los problemas a los que se enfrenta son de naturaleza múltiple; sus tareas se han multiplicado y diversificado, y sus responsabilidades no sólo se han vuelto innumerables, sino hasta confusas. Enfrentan así mismo mayores exigencias que derivan de la inconformidad de los resultados que obtiene la escuela como centro del sistema educativo. Mortimer (1991, en De Vicente 2001) señala que se entiende por resultados “el progreso objetivamente valorado de los estudiantes al menos en los aspectos cognitivos, sociales, morales y emocionales” (p.99).

Estos resultados, derivan en gran medida de lo que para Almaguer (2000), es el problema tradicional de la educación en México: su carácter aritmético en el que la exigencia es educar a más, a costa de un detrimento en la calidad educativa. No obstante lo anterior, Torres (2001), observa que dentro del sistema educativo no es claro un perfil que estipule una preparación específica para el puesto que tenga relación con una serie

de habilidades, conocimientos, destrezas o actitudes como una preparación necesaria para que éste pueda asumir su cargo; situación que tiene repercusiones no deseables.

En este sentido, esta investigación pretende mostrar y enriquecer el conocimiento que se tiene del perfil del director de escuela pública y su relación con la efectividad institucional. Para De Vicente (2001, p.73) la dirección escolar es “una función esencial en las instituciones” en la que quien la encabeza puede aspirar “a tres cosas fundamentalmente: a autoexpresarse; a crear valores en equipo, esto es, producir fenómenos que se justifiquen mediante su misma existencia, y a reflejarse de manera indirecta, oblicua, como si fuera un espejo” (Villar Angulo, citado en de Vicente, 2001, p.131)

En este primer capítulo se exponen el contexto general de las instituciones bajo estudio, la definición del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, los beneficios esperados, así como la delimitación y limitaciones de la investigación.

En el segundo capítulo se presentan las principales ideas que dan sustento a la investigación, resultado de una revisión de la literatura de los expositores más relevantes en el tema.

En el tercer capítulo se describe la metodología utilizada y el método de recolección de datos para realizar el trabajo de campo.

En el cuarto capítulo se expone el resultado de la investigación.

En el quinto capítulo se presenta un análisis de los resultados obtenidos y finalmente, en el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Relevancia del caso

El directivo escolar es parte esencial en el sistema educativo donde juega un rol de articulador y enlace entre distintas instancias que han de apoyar en el logro de los objetivos planteados. El ejercicio de su liderazgo se contempla como una tarea difícil de afrontar puesto que habrá de dirigir un proyecto educativo que le presente varios retos, entre ellos:

- Lograr una congruencia entre los objetivos, necesidades y tareas educativas.
- Lograr un empate entre las necesidades personales y las institucionales.
- Aprovechar al máximo la experiencia, conocimientos y capacidades del

personal y empatarlas con las necesidades de la comunidad.

Se considera que su liderazgo estará determinado por algunas situaciones como:

- La confianza ganada
- El poder que le confiere la posición que ocupa
- Sus conocimientos, habilidades y disponibilidad de información de las tareas

que habrá de desempeñar.

- Capacidad de encauzar al logro de resultados deseados
- La comunicación que establezca con su gente
- La sensibilidad a las necesidades de su grupo.

Su función demanda una profesionalización de su tarea y un perfil que comprenda las siguientes áreas: pedagógica, social, política y administrativa. (Elizondo, 2001). En este sentido, la presente investigación pretende mostrar y enriquecer el conocimiento que se tiene del perfil del director de escuela pública y su relación con la efectividad institucional.

Contexto

El Colegio de Bachilleres del Estado de Zacatecas (COBAEZ) es un subsistema compuesto por treinta y nueve planteles distribuidos en los diferentes municipios del Estado de Zacatecas. Pertenecen a un Organismo público descentralizado del Gobierno del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio de acuerdo al decreto número 138 expedido por la quincuagésima legislatura del Estado. Tiene por objeto impartir e impulsar la educación correspondiente al bachillerato en sus características propedéuticas y terminal. Dentro de sus facultades está:

1. Establecer, organizar y administrar y sostener planteles en los lugares del Estado que estime convenientes;
2. Impartir educación a través de las modalidades escolar y extraescolar;
3. Expedir certificados de estudio y otorgar constancias de capacitación para el trabajo;
4. Las demás que sean afines con las anteriores.

Los planteles se encuentran en zonas urbanas y son considerados por la sociedad como escuelas líderes de educación media superior del sector público. La planta física de cada colegio se ha desarrollado conforme a sus necesidades y disponibilidad de

recursos y no existen lineamientos para la construcción de sus instalaciones. Económicamente son autosuficientes a excepción del rubro de nómina. Todos sus profesores están contratados por hora clase y para la mayoría de ellos este empleo representa su principal fuente de ingresos. Cada plantel tiene su propio reglamento de alumnos, sin embargo comparten una misma normatividad estatal en el aspecto laboral. El personal académico y administrativo está afiliado a uno de los dos sindicatos que existen.

Los planes de estudio se apegan a una currícula nacional, pero a través de las materias paraescolares, cada plantel potencia diferentes actividades deportivas y culturales conforme a los recursos disponibles. Cada semestre se celebran encuentros deportivos, culturales y académicos interestatales.

Los planteles en los que se realizó el estudio son: Zacatecas, Roberto Cabral del Hoyo y Loreto. La razón para elegirlos responde principalmente a dar cumplimiento a los lineamientos marcados para realizar la presente investigación, en el sentido de que sean escuelas similares en nivel, tamaño, tipo, experiencia del director, número de alumnos y que pertenezcan al sector público; así como a la disposición y facilidades que algunos miembros de la dirección general proporcionaron para realizarla.

Definición del problema

El papel del director en las escuelas en general, y en las escuelas públicas en particular, es un tema del que se ha investigado ampliamente, pero que al momento ha generado más preguntas que respuestas. Por un lado, sabemos que las escuelas exitosas

siempre tienen un “buen” director o directora. Por otro lado, las características del “buen” director varían muchísimo de estudio a estudio, y sabemos poco respecto a qué caracteriza al buen director. Así mismo, sabemos que la posición del director de escuela, comparada con otras posiciones administrativas (gerente de planta, gerente de restaurante, gerente de banco, director de hospital, entrenador de equipo profesional, etc.) es de las más “débiles”, en cuanto a la autoridad, reconocimiento social, y capacidad de generar recursos que tiene la posición. Y sin embargo en términos amplios, algunos directores de escuela, sobre todo de escuelas públicas, logran resultados extraordinarios, más de los que podrían lograr administradores en posiciones similares en otras organizaciones. Sin embargo, la relación entre las características del director y el desempeño de la escuela tampoco está claramente establecida. Este proyecto de investigación pretende contribuir a aumentar el conocimiento sobre estos temas.

Preguntas de investigación

¿Cuál es el perfil del director de escuela?

¿Cuál es la relación del perfil del director de escuela y la efectividad institucional?

Objetivos

Objetivo general

La tesis será parte de un proyecto más amplio llamado “Perfil del director de escuela a nivel básico y medio y su relación con la efectividad institucional” que pretende realizar estudios iguales con directores y directoras a nivel básico y medio en diferentes países latinoamericanos, y diferentes regiones en estos países.

Objetivos específicos

1. Identificar las características de los directores en escuelas de nivel medio superior en diferentes colonias de Zacatecas, Zac., México, para empezar a identificar patrones comunes.
2. Identificar, de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas, diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo a su desempeño.
3. Identificar, si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan estos directores.

Justificación

En el Estado de Zacatecas, este subsistema de educación pública, a través de sus treinta y nueve planteles atiende al mayor número de jóvenes en edad de cursar el bachillerato. Entre otros, enfrenta la problemática de que su personal docente – en su mayoría – trabaja por hora clase. Ante esto, los directores deben implementar estrategias que permitan el funcionamiento eficiente de los planteles que dirigen además de cumplir con lo establecido en el decreto de creación:

1. Elaborar proyectos de Planes y Programas de Estudios;
2. Analizar los problemas académicos y administrativos de los planteles y proponer las soluciones que estime convenientes;
3. Acordar los Programas sobre Actualización y Mejoramiento Profesional y Académico; y

4. Ejercer las atribuciones que le señale el ordenamiento Constitucional y las normas y disposiciones reglamentarias del Colegio.

Así mismo, la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE) reconoce que México necesita estrategias nacionales para la investigación educativa, pues la que existe no solo es incipiente, concentrada en la educación superior y en su mayoría sólo en el área metropolitana del Distrito Federal. NOTIMEX (2001, Junio).

Beneficios esperados

Se espera que los resultados de esta investigación permitan dejar un antecedente de investigación educativa en el subsistema de educación media superior bajo estudio y en el Estado de Zacatecas para que el lector conozca y tenga argumentos para valorar y entender un poco más la labor directiva y los directores participantes tengan información de cómo son percibidos por sus supervisores, subdirectores, cuerpo docente, alumnos y padres de familia en su quehacer y si así lo consideran prudente, tomar alguna decisión al respecto.

Delimitación y limitaciones de la investigación

Delimitación

La investigación se realizó en el Estado de Zacatecas en tres instituciones de educación media superior con características similares. Las fuentes de información primaria fueron los directores, supervisores, subdirectores, profesores, alumnos y padres de familia.

Limitaciones

Una limitante importante para la investigación es el tiempo del que se dispuso para su realización. No sólo de quien escribe sino de los participantes, pues si bien se reconoce su gran disposición para colaborar hubo momentos en los que el tiempo apremió.

Cabe señalar que el cuestionario como instrumento para recopilar datos de los profesores causó en su mayoría incomodidad por su extensión por lo que algunas preguntas fueron contestadas de manera breve o no atendidas.

A pesar de que siempre se aclaró que las respuestas a los instrumentos administrados se tratarían de forma confidencial, sería conveniente reconocer el riesgo de que estas tuvieran cierto sesgo.

CAPÍTULO 2

REVISIÓN DE LA LITERATURA

El director y su perfil

Torres (2001), observa que dentro del Sistema Educativo Mexicano no es claro que el director de escuela deba tener un perfil con una preparación específica para el puesto o que tenga relación con una serie de habilidades, conocimientos, destrezas o actitudes como una preparación necesaria para asumir su cargo; esta situación tiene repercusiones no deseables, como que la planeación se concibe más como un trámite a cubrir que como un ejercicio que le permita a la institución llegar a un estado adecuado. Esta falta de planeación origina que el personal directivo, docente y administrativo se organice alrededor del diario acontecer; por lo tanto las metas son inmediatas y el éxito se concibe como la ausencia de conflictos duraderos.

Torres (2001) explica que el director adolece de un campo de acción definida, es decir, que llega a carecer incluso de un documento que especifique las funciones y actividades que habrá de realizar; enfrenta problemáticas diversas de las que nadie le advirtió y que además deben ser resueltas a la brevedad; su auto-concepto es poco definido y el personal lo identifica más como un representante de la administración y de las autoridades educativas. Los directores que permanecen en contacto con la docencia, son percibidos como más sensibles a las necesidades y expectativas de los docentes, pero enfrentan un dilema: deben mantener relaciones de satisfacción tanto hacia los maestros como hacia las autoridades.

Duke (citado en Fullan y Stiegelbauer, 1997, p. 132) encontró que las fuentes de insatisfacción de los directores se referían a “los reglamentos y la administración, la falta de logros, sacrificios en la vida personal, la falta de oportunidades de progreso, la falta de reconocimiento y demasiado poca responsabilidad, las relaciones con subordinados y la falta de apoyo de los superiores”

Boyett (1999) identifica a través de las contribuciones de varios autores, las aptitudes que necesitarán los miembros de los equipos de alto rendimiento. Éstas pueden servir como marco de referencia para ir armando un perfil deseable del director de escuela.

Tabla 1.1 *Aptitudes nuevas que necesitarán los miembros de los equipos de alto rendimiento*. Tomada de Boyett & Boyett (1999, pp.181-183)

Aptitudes	
Técnicas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus conocimientos conceptuales y prácticos.
Administrativas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir reuniones eficazmente ▪ Entrevistar a futuros miembros del equipo ▪ Evaluar el rendimiento de los colaboradores ▪ Disciplinar a los miembros del equipo ▪ Negociar recursos ▪ Revisar los informes financieros ▪ Establecer horarios y programación ▪ Planificación ▪ Medir la actuación y establecer objetivos ▪ Atender y resolver quejas ▪ Controlar la diversificación
Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de comunicación ▪ Capacidad de solucionar conflictos.
Para tomar decisiones y resolver problemas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resolución sistémica de problemas

En opinión de Elizondo (2001) el director requiere de ciertos conocimientos, destrezas y habilidades para ejercer su función. Menciona el compromiso y entusiasmo como actitudes necesarias; reconoce la sensibilidad, intuición, creatividad e imaginación

como cualidades precisas en él; así como la capacidad para lograr el consenso entre todos los actores como una condición esencial para lograr resultados.

Respecto al conocimiento, Elizondo (2001) indica que el director debe estar al tanto del contexto social, para que pueda establecer un puente entre las necesidades de su entorno y las estrategias educativas; también del marco jurídico (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley General de Educación, Normatividad, Leyes de carácter laboral y burocrático así como el Reglamento interno de la institución) en el que habrá de operar. Así mismo, advierte del riesgo de pérdida de credibilidad del director si la norma es aplicada de manera incorrecta. Esta autora agrega que el director escolar “debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el directivo debe ser animador y gestor de nuevos procesos de interrelación humana” (p.31). Además debe ser capaz de escuchar los mensajes (hechos y sentimientos) que le emiten y responder en congruencia con ellos. Finalmente expresa que el director debe desarrollar las habilidades de escuchar, expresarse, ser abierto, tolerante de los sentimientos y de la diversidad de las personas así como ser capaz de generar un clima de diálogo, participación y expresión en un marco de sana autoestima y conciencia de sí mismo.

Medina Rivilla (en De Vicente, 2001) piensa además que el director requiere poseer capacidad de reflexión y prudencia al tomar decisiones; contempla incluso un proceso de “mentorización-asesoramiento para la capacitación de los directores / as que puede emplearse tanto para su formación, como para la del claustro y restantes docentes” (p.91).

Valenzuela (2004) hace una contribución más precisa acerca de lo que sería el perfil del director de escuela. Comienza por reconocer su figura como la del líder que tiene la máxima autoridad en la institución. Su aportación se centra concretamente en el diseño de una taxonomía sobre las habilidades de dirección.

Tabla 1.2 *Taxonomía de habilidades de dirección*. Tomada de Valenzuela (2004, p.163)

1.- Habilidades orientadas a la realización de la tarea.	
A. Planeación	Planeación estratégica Planeación táctica Definición de normas y políticas
B. Realización	Organización del personal Organización del ambiente de trabajo Delegación de actividades
C. Evaluación	Regulación de actividades Evaluación de objetivos Estadística e historia de la Institución
2.- Habilidades orientadas a la persona del trabajador	
A. Comunicación	Comunicación formal Comunicación informal Negociación y manejo de conflictos
B. Motivación	Valoración del trabajo e incentivos al trabajador Expectativas de éxito y poder de autodeterminación Emoción
C. Equipos de trabajo	Cultura de equipos de trabajo Manejo de juntas de trabajo Estado de ánimo
3.- Habilidades orientadas a la persona del director	
A. Inteligencia (poder)	Pensamiento crítico Generación estructurada y creativa de soluciones Toma de decisiones
B. Motivación (querer)	Valoración del trabajo Expectativas de éxito y poder de autodeterminación Emoción
C. Ética (deber)	Trato de las personas

	Manejo de conflictos de intereses Actitud de excelencia personal
--	---------------------------------------------------------------------

Las aptitudes que necesitarán los miembros de los equipos de alto rendimiento de acuerdo a Boyett & Boyett (1999) y la Taxonomía de habilidades de dirección de Valenzuela (2004) tienen ciertos aspectos en común:

Tabla 1.3 *Coincidencias entre las Aptitudes que necesitarán los miembros de equipos de alto rendimiento (Boyett & Boyett, 1999) y la Taxonomía de habilidades de dirección (Valenzuela, 2004)*

Valenzuela	Boyett & Boyett
Planeación. - Planeación táctica	Planificación
Realización - Organización del personal	Establecer horarios y programación
Evaluación - Evaluación de objetivos	Medir la actuación y establecer objetivos
Comunicación - Comunicación formal - Comunicación informal - Negociación y manejo de conflictos	Capacidad de comunicación
Motivación - Valoración del trabajo e incentivos al trabajador	Evaluar el rendimiento de los colaboradores
Equipos de trabajo - Manejo de juntas de trabajo	Dirigir reuniones eficazmente
Inteligencia - Toma de decisiones	Aptitud para tomar decisiones y resolver problemas
Motivación - Valoración del trabajo	Medir la actuación y establecer objetivos
Ética - Manejo de conflictos de intereses	Atender y resolver quejas Capacidad de solucionar conflictos

Boyett y Boyett (1999) y Valenzuela (2004) coinciden en mencionar el manejo de conflicto como una habilidad necesaria en el director. Elizondo (2001) considera que el conflicto “es inherente a toda relación humana. Es un fenómeno natural, no una situación indeseable” (p. 110). Piensa que el conflicto es parte del propósito de las organizaciones que buscan desarrollarse a través de la diversidad de ideas. Sin embargo,

cuando es mal llevado puede disminuir la efectividad de las instituciones. Estima que existen algunas formas para manejar el conflicto: evitación, acomodaticia, ganar/perder, negociación, enfoque colaborativo / competitivo o ganar / ganar. Según la autora, el estilo ganar / ganar favorece el clima de confianza en la organización para trabajar en un ambiente participativo, abierto, equitativo y comprometido con el desarrollo de los miembros de la organización. Señala también que el conflicto positivo implica que las partes sientan que en éste han ganado más de lo que han perdido y que se ha estimulado la creatividad para encontrar soluciones. Identifica cuatro aspectos que considera decisivos para el control del conflicto: valorar la diversidad y enfrentar las diferencias, buscar los beneficios mutuos y unirse para alcanzar metas cooperativas, conferir poder a otros para que sientan confianza y evaluar para recompensar el éxito y corregir los errores. Para ella, el papel del directivo debe ser el de mediador y que esto se puede hacer de manera suave o dura; propone una tercera estrategia que consiste en ser suave y duro a la vez. Expone que para que el director actúe como mediador es conveniente considerar los siguientes puntos:

- Atender al lenguaje no verbal (gesticulación y miradas).
- Presentar correctamente la información.
- Incluir al otro.
- Hacer sentir a los integrantes del equipo.
- Adoptar una actitud mesurada.

Señala que es importante que el director se prepare mediante el análisis de la problemática y la previsión de las distintas posturas. Menciona que para llegar a un

acuerdo se deben considerar intereses, opciones y posibilidades; así mismo considera importante que todos los involucrados en el conflicto y en especial el director sean constructivos indiscutiblemente y sugiere que se establezca un programa institucional que eduque en la resolución de conflictos.

Otro aspecto en el que Valenzuela (2004) y Boyett & Boyett (1999) coinciden se refiere a la habilidad del director para formar equipos de trabajo y conducir reuniones de trabajo efectivas. Al respecto Elizondo (2001) señala que “el directivo mantiene una relación formal con los miembros de su centro mediante reuniones periódicas” (p.130). A pesar de que formar un equipo de trabajo toma tiempo, señala que contar con uno reporta beneficios como:

- Resultados. En el equipo el talento de las personas se combina y así se logra obtener mejores resultados.
- Objetivos. Los objetivos le dan rumbo a los esfuerzos.
- Energía. Los integrantes del equipo se fortalecen y revitalizan entre ellos.
- Organización y estructura. Se busca la resolución de problemas de manera conjunta.
- Clima grupal.

El autor identifica como características de un equipo efectivo:

1. Metas comunes
2. Liderazgo adecuado
 - a) Responsabilidad compartida
 - b) Comunicaciones abiertas
 - c) Atención tanto al proceso como a los resultados

- d) Respeto a las diferencias
- e) Resolución constructiva de conflictos
- f) La mayoría de las decisiones se toman por consenso, no por votación.

Elizondo (2001) identifica como la esencia del trabajo en equipo la planeación y conducción de reuniones de trabajo, porque sostiene que es el mejor sistema de comunicación y la oportunidad para el equipo de trabajo de existir; más allá de esto piensa que “puede ser la única oportunidad para que el directivo sea percibido en su verdadero papel” (p.146). El director habrá de conducir la reunión de acuerdo a su autoridad y carácter y por su importancia habrá de invertir tiempo y su mejor esfuerzo en prepararla y dirigirla. Menciona que el carecer de un propósito claro para celebrar una reunión, desarrollarla sin una organización adecuada o cerrarla sin acuerdos concretos y compromisos son indicadores de reuniones deficientes. En este mismo sentido identifica algunos problemas que se presentan con cierta frecuencia:

- No se conocen o no existen objetivos claros
- Se desvía el tema
- Se prolongan demasiado
- No se preparan adecuadamente
- No se llega a acuerdos o conclusiones
- Están mal dirigidas
- Los temas no son importantes
- Se pierde demasiado tiempo en discusiones innecesarias

- No se respetan los horarios
- Se presentan interrupciones
- Algunos no participan y otros dominan la conversación
- No se levantan minutas
- Las reuniones se convierten en foros para exponer problemas personales o buscar protagonismos
- Se cancelan o se posponen (pp. 146-147).

El director habrá de estar pendiente de estos problemas y tomar las acciones correctivas que sean necesarias.

Boyett y Boyett(1999), Elizondo (2001), Torres (2001) y Valenzuela (2004) coinciden en señalar la planeación como una habilidad importante del director. En este sentido, Elizondo precisa más: ve la planeación como una actividad implícita, colaborativa central en la definición de estrategias y acciones para mejorar la calidad educativa, que se reajusta para lograr los objetivos compartidos, en contraposición a una planeación lineal derivada de una jerarquía.

De Vicente (2001) propone un perfil para el director de instituciones no formales. Entiende por institución no formal aquella que busca responder a la nueva sociedad del conocimiento a través de adecuarse a las nuevas necesidades, recursos y limitaciones que tiene al adaptar su estructura y funcionalidad. Una institución que “debe estar más abierta a las necesidades del exterior sociológico, tecnológico y productivo, continuamente en cambio y redefinición ... que demanda una gestión de formación distinta a la rutinaria de hacer cursillos de reciclaje, sin continuidad ni interacción entre

ellos.. y que tienen como indicador un nivel de satisfacción y no de aprendizaje” (pp.67-68). En este ambiente considera necesario que el director debe poseer conocimientos como formador, tener la capacidad de dirigir y gestionar empresas de servicio además de este tipo de instituciones. Contempla además que se requiere de un formador temporal que sea especialista en su área de competencia y un especialista en la planificación de actividades de formación e investigación.

Respecto al perfil del director, De Vicente (2001) comenta que debe estar compuesto por dos aspectos: conocimiento de las bases de dirección y de la evaluación como una forma de mejora de la calidad educativa. En el conocimiento de dirección contempla la habilidad para realizar un diagnóstico de las posibilidades y limitaciones, la planeación estratégica, y la administración de los recursos tanto materiales como humanos; en la evaluación considera aspectos como recopilación de datos e investigación para mejorar y asegurar la calidad así como la innovación. Señala como competencias específicas de este director:

a) Saber analizar a través de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas) los recursos que posee para delinear estrategias en las que puede intervenir desde la dirección; ser capaz de analizar el mercado laboral en función de los perfiles requeridos para la empleabilidad y necesidades de formación.

b) Conocer los fundamentos para desarrollar una planificación estratégica tomando como marco de referencia el diagnóstico realizado y la filosofía organizacional de la institución. Definir las funciones y perfiles del recurso humano, la organización y estructura requeridos. Conocer de las fuentes de financiamiento y su gestión posterior así

como de la elaboración de presupuestos. Elaborar una planeación con las líneas de acción a desarrollar, la asignación de responsables y tiempos, definición de indicadores y criterios de medición así como un plan de seguimiento y evaluación.

c) Gestionar el recurso humano de manera integral para lo que se requiere que conozca de selección, formación permanente y gestión por competencias. Ser capaz de propiciar una cultura y clima organizacional adecuado bajo el que se genere y se gestione conocimiento como un valor agregado a la organización para lo que debe saber de comunicación efectiva, participación, manejo de conflictos, cultura y estilo directivo.

d) Saber gestionar los recursos a partir de presupuestos ajustados a la misión y visión para lo que debe conocer distintas fuentes de financiamiento y normatividad así como contabilidad. Ser capaz de gestionar la infraestructura requerida.

e) Ser competente para integrar dirección, gestión y evaluación tomando como referencia los modelos de calidad y sus normas de aseguramiento. Conocer distintos modelos de evaluación y aplicación de ellos.

El director y su personalidad

Es importante reconocer, que como persona que es, el director tiene un estilo y personalidad propia. A este respecto, Fullan y Stiegelbauer (1997) hacen la reflexión de que “los directores con personalidades muy diferentes pueden ser igualmente efectivos” (p.140). Sin duda, su personalidad influirá en la forma en la que el director perciba los conflictos. Para Elizondo (2001), existe una gran diferencia en la forma en la que estos sean abordados: dejarse abatir, encararlos con apatía y resignación o enfrentarlos con claridad, entusiasmo y creatividad, reconociendo que la realidad no es el problema.

De Vicente (2001) menciona que los líderes se comportan de acuerdo a su propio sistema de creencias y que éste está constituido por imágenes de sí mismos y de los demás actores de la escuela (alumnos, padres de familia, autoridades, personal administrativo y otros miembros de la comunidad). En este mismo sentido, Elizondo (2001) señala que un director que tenga baja autoestima actuará con mayor sensibilidad a las críticas o comentarios que no lo favorezcan y que esto pudiera influir en disminuir su entusiasmo, provocar frustración o agresión. Se espera que él contribuya al fortalecimiento de la autoestima de sus compañeros, profesores, alumnos y padres de familia a través de:

- Elogiar un trabajo bien realizado.
- Mostrar su aprobación cuando esté de acuerdo.
- Escuchar activamente
- Poner atención y tomar nota de las ideas de otras personas
- Asignar trabajos especiales
- Apoyar la iniciativa de otros
- Pedir opinión sobre cómo enfrentar problemas
- Admitir que se ha equivocado
- Decir “Tienes razón”
- Reconocer las habilidades y competencias de otros
- Compartir información
- Explicar las motivaciones de sus decisiones

El director y su preparación académica

Para Torres (2001), la importancia de la preparación profesional de los directores dentro del sistema educativo mexicano es incipiente aún. Explica que al director no se le prepara concretamente para asumir el puesto y una vez en ejercicio carece de un plan de actualización sistemático. Desde su punto de vista, esta situación limita para que los directores incorporen estrategias y habilidades administrativas y directivas en su desempeño profesional. Pese a estas limitaciones, reconoce que algunas escuelas logran obtener resultados sobresalientes gracias a su director.

Fullan y Stiegelbauer (1997) señalan que se espera que el director domine una serie de conocimientos y habilidades que han ido en aumento con el paso del tiempo. Dentro de ellas, es posible citar planeación curricular, administración del personal, finanzas, marco normativo, tecnologías de la información y comunicación; capacidad para tomar decisiones y para las relaciones humanas; que le permitan lidiar con el conflicto y crear un ambiente de colaboración. No desconoce incluso el desaliento que sienten los directores cuando intentan cubrir todos estos aspectos.

Es posible encontrar directores que hayan sido excelentes profesores; sin embargo, como señala Sarason (1982 citado en Fullan y Stiegelbauer, 1997) esta experiencia por sí misma, no es la preparación adecuada para asumir la dirección.

El director y su tiempo

Para Elizondo (2001) en las últimas tres décadas, el perfil de los directores se ha desdibujado, porque los problemas a los que se enfrenta son de naturaleza múltiple; sus tareas se han multiplicado y diversificado, y sus responsabilidades no sólo se han vuelto

innumerables, sino hasta confusas. A pesar de la multiplicidad de tareas que se espera que el director realice en una jornada llena de interrupciones y momentos breves de atención a asuntos diversos, Fullan y Stiegelbauer (1997) señalan que mantener el orden y la disciplina puede ser considerado por algunos, como una muestra de su buena administración.

A lo largo de un día, es posible que el director distribuya su tiempo en la atención a profesores, padres de familia, alumnos, instituciones gubernamentales, educativas; sector empresarial, actividades de gestión, administrativas, y de solución a conflictos. En este sentido, Fullan y Stiegelbauer (1997) señalan que los directores expresan su deseo por dedicar mayor tiempo a actividades de mejora de su institución educativa, tales como la configuración de un clima de instrucción, recursos y trabajo de la escuela como una organización; situación que no implicaría dedicar mucho tiempo al salón de clases como tal (p.143).

Para O'Brien la tarea fundamental de los directivos, consiste en "brindar las condiciones que capaciten a la gente para llevar vidas enriquecedoras" (Senge, 2005 p.180)

El director y las relaciones que establece

Coronel Llamas (citado en De Vicente, 2001) señala que dentro del centro escolar es posible que se establezca una amplia red de relaciones que puede trascender el plano propiamente académico hacia uno más personal e incluso afectivo, se reconoce que en estas relaciones está presente el componente emocional. En este mismo orden de ideas Elizondo (2001) menciona que en todas las organizaciones se presentan relaciones entre

actores que no estaban previstas por el sistema formal, pero que intervienen en los resultados educativos y en la dinámica escolar. Las necesidades que los grupos informales buscan satisfacer según esta autora son: necesidades de afiliación, catarsis, difusión de información, reducción del aburrimiento e incremento del poder ganado por una posición de grupo. Para ella “La existencia de un sistema informal es una de las principales causas de la complejidad de las instituciones educativas, complejidad que aumenta con la interdependencia de sus miembros”. (p.18). Para ella los grupos informales tienen tres características interrelacionadas: 1) establecen normas de conducta aceptables, 2) tienen la habilidad para percibir desviaciones a estas normas establecidas y 3) poder para demandar obediencia a estas normas; en este sentido se reconoce el poder para controlar la conducta de sus miembros que tiene como consecuencia el debilitamiento de la autoridad del sistema formal. “La fuerza y el poder que pueden lograr estos grupos son ilimitados” (p.20). Dentro de las acciones que menciona pueden llevar a cabo estos grupos informales para controlar la conducta individual se describen: hostilidad o exclusión; expresiones verbales de hostilidad, crítica o burla; críticas e interferencias en el trabajo.

A pesar de todo esto, también menciona que es posible encontrar grupos informales neutrales, con metas sociales o muy cooperadores.

El papel del director escolar ante estos grupos es el de intermediario entre autoridades y grupos. Sus acciones pueden influir en el nivel de cohesión de los grupos de dos formas: promoviendo la competencia entre ellos o convocando al trabajo en equipo. Su capacidad de influencia estará determinada por la información que tenga de

los grupos que existen (metas, normas, técnicas utilizadas y nivel de cohesión) y de lo que estos esperan de él para que evite confrontarse a las normas del grupo y procure ganarse la aceptación de estos. Las recomendaciones generales de Elizondo van en el sentido de que el director, una vez que ha considerado la información del (los) grupos, establezca compromisos y les haga exigencias justas, estimule la discusión grupal, los haga partícipes de la toma de decisiones o le brinde la oportunidad al líder del grupo informal de ganar reconocimiento ante los demás por sus aportaciones y experiencia. También dice que cada miembro observa y evalúa a los demás tomando como marco de referencia sus percepciones y expectativas de cómo debe conducirse alguien que juega un rol determinado. En este sentido, puede haber diferencias del comportamiento que se espera de un director, de lo que se cree que debe o no hacer, del tipo de apoyo que ha de brindar así como del trato que establezca con los demás. Owens (1976, citado en Elizondo, 2001) señala que las expectativas de conducta que tiene la organización son “contrarrestadas por la personalidad del individuo” (p.25)

El director y su relación con los profesores

Se observa que la vida del profesorado se ve rodeada de múltiples interacciones con alumnos, directores, compañeros de trabajo, padres de familia y distintos grupos de la comunidad dentro del contexto en el que se encuentra inmersa la escuela; opina que los profesores son la parte esencial dentro del sistema escolar, incluso señala que la propia dirección “no deja de ser profesorado” (Coronel Llamas, citado en De Vicente, 2001, p.203) por el carácter transitorio de la dirección; en este sentido “el director es simplemente “uno de ellos”, lo cual le resta autoridad y le obliga a tener en cuenta que

mañana dejará de ser un director para ser dirigido” (Fernández Enguita 1993 citado en De Vicente, 2001, p.207)

No obstante, para Medina Rivilla (en De Vicente 2001) la dirección escolar debe asumir el reto de configurar un ambiente en donde los profesores se sientan comprometidos, compartan actitudes y creencias que fomenten la reflexión y una cultura colaborativa, se involucren activamente en la toma de decisiones que especialmente tengan que ver con el proceso enseñanza aprendizaje; estén dispuestos al diálogo, la indagación, la mejora continua y la investigación colaborativa dentro de un marco de pleno respeto a sus derechos, valores y autonomía para que el profesorado perciba este espacio como el de su proyección profesional. Así mismo la dirección debe propiciar que estudiantes y docentes aprendan entre ellos y con otros miembros de la academia con la finalidad de incentivar las innovaciones. En este sentido, “La primera decisión de la dirección es apoyar los diversos planteamientos innovadores seguidos y fundamentados por los docentes, promover el intercambio de innovaciones e interrelacionarlas en un programa global” (p.81) Se reconoce que la participación activa del cuerpo docente es esencial para aprender a aprender y lograr calidad en la cultura de la escuela.

Coronel Llamas (en De Vicente, 2001) sin embargo observa que los profesores y los directores trabajan de forma separada, sus interrelaciones se ven influidas por el contexto pero además son cortas y básicamente a través de mecanismos informales. Por tanto, propone una serie de políticas de gestión a desarrollar desde la propia dirección:

- Involucrar a los profesores en la gestión de tareas no necesariamente instructivas

- Favorecer su participación en la toma de decisiones que tengan que ver con la escuela como organización.
- Facilitar una comunicación más fluida entre la dirección y los profesores.
- Procurar el desarrollo profesional de los profesores.
- Favorecer el trabajo en equipo.
- Hacer “visible” al director. Que informe en todo momento y comparta los problemas.
- Salvaguardar los valores implícitos y el razonamiento ético.
- Legitimar y apoyar el protagonismo de los profesores a través de las estructuras organizativas con las que ya se cuenta o rediseñándolas.
- Proveer de un espacio donde se ejerza el liderazgo educativo compartido y democrático.

El director y su relación con las familias y la comunidad

Pérez Ferra (en De Vicente, 2001) observa que las instituciones educativas tradicionalmente se encontraban asiladas del contexto social al que pertenecían, situación que ha ido modificándose a través de los años y en la que el director adopta un papel de agente mediador. Afirma que la esencia de la escuela es apoyar a las familias en la necesidad que tienen de educar a sus hijos y responder a las expectativas que tiene la comunidad; así mismo señala que las relaciones que se establecen entre la comunidad y la escuela tienen que ver con la imagen que se tenga de una y de otra. Considera que para el establecimiento de las relaciones con la comunidad es necesario que se tenga información de los recursos que ésta ofrece y señala como relevante establecer

relaciones con otros profesionales, instituciones educativas y empresas, en la búsqueda de la formación integral del alumno, además visitas a otras organizaciones y la colaboración en el desarrollo cultural de la comunidad con la que se tiene relación.

Por su parte, Martín-Moreno (1989, citado en De Vicente, pp. 231 y 232) sostiene que el aprendizaje no se adquiere solamente en el interior del aula sino también en otras instalaciones como los laboratorios, en empresas, museos y parques temáticos; propone el desarrollo de habilidades sociales en el sentido de enseñar a los alumnos las formas de pensar y de hacer de su comunidad; sugiere utilizar la capacidad instalada de los centros educativos para la educación continua o para albergar otro tipo de actividades cuando las instalaciones estén disponibles.

Fullan y Stiegelbauer (1997, p. 208) consideran que “las comunidades pueden: a) ejercer presión en los administradores de distrito “para que hagan algo” con respecto a un problema; b) oponerse a innovaciones específicas que se han adoptado; o c) no hacer nada (apoyo pasivo o apatía) “; señalan que la participación de la comunidad es una de las características de las escuelas eficaces.

Pérez Ferra (de Vicente, 2001) concluye diciendo que en la apertura a la comunidad se han de considerar aspectos relacionados con “la madurez de los alumnos, los conocimientos académicos y los aspectos del contexto socio-económico del centro” (p.238)

Respecto a la relación con los padres de familia Fullan y Stiegelbauer (1997) comentan que existe confusión respecto a su participación porque el término de participación no se ha definido específicamente y ésta no se ha relacionado con

resultados particulares. Sin embargo, señalan cuatro formas de colaboración: la participación paterna en la escuela; en las actividades de aprendizaje en casa; las relaciones hogar-comunidad-escuela y la de gobierno. Reconocen que las dos primeras tienen una influencia más directa en la instrucción y agrega que la participación activa de los padres puede ser un apoyo importante para la obtención de recursos adicionales así como para enfrentar distintos problemas. Para ellos, la participación de los padres de familia implica un cambio a nivel organizacional.

La contribución de Pérez Ferra (de Vicente, 2001) señala que los contactos con los padres de familia son básicamente ocasionales y que se ha cometido el error por parte de estos de intentar supervisar el trabajo docente en vez de tomar un rol de apoyo; considera que no sería del todo atinado pensar que existe una preocupación creciente de los padres por la educación de sus hijos a pesar de que tanto la escuela como los padres comparten responsabilidades en la tarea de educarlos. Expone que las principales demandas que plantea la escuela a los padres, van en el sentido de apoyo afectivo para los alumnos con la finalidad de aportarles seguridad y estabilidad emocional, además de facilitarles marcos de referencia a través de un diálogo nutrido al interior de la familia, que les apoyen en su socialización. Piensa que “Los padres constituyen un potencial que no siempre sabe aprovechar la escuela” (p.244)

El director y la evaluación

Para Pérez García (De Vicente, 2001) la tarea de evaluación no está reconocida explícitamente como una función propia del director de escuela. Para ella, “Si algo es importante o supone una mejora, se debe evaluar y además, resulta esencial considerar el

nivel apropiado de medida.”(p.185). Sin embargo, reconoce que el director enfrenta algunas dificultades para evaluar como son la rutina, la falta de un análisis serio de los procesos de aprendizaje, la imitación e individualismo de los profesores en su quehacer docente. Además, se reconoce que el director posee poca formación para evaluar, los objetivos de evaluación no son claros y las estructuras con las que cuentan en la escuela son débiles. A pesar de estas limitaciones, considera que un director puede participar en la evaluación del alumno, el docente, el centro y los programas. La evaluación del profesor estaría encaminada a valorar el cumplimiento de sus funciones dentro del aula así como la relación que tiene con sus compañeros de trabajo; la evaluación del centro estaría enfocada a fomentar la autoevaluación en la que señala que la evaluación interna es bien percibida cuando ésta conduce a la mejora de las actividades en la escuela; la evaluación de los programas se centraría en las acciones formativas, la modalidad, calidad y si alguna se ha institucionalizado. Respecto de la evaluación del alumnado, el director es el responsable de conducir, fomentar y analizar el proceso de evaluación de la enseñanza-aprendizaje, de tal manera que los resultados obtenidos pueden ser motivo para pedir a los profesores alguna explicación y en caso necesario construir estrategias de mejora de manera conjunta. Se reconoce que la evaluación puede tener influencia del contexto en el que se lleva a cabo así como por las características personales de quien la ejecute.

En la evaluación de los alumnos, se tiene la creencia que los directores no pueden forzar a los docentes a que utilicen los resultados de ésta para guiar la instrucción ni para

brindarles ayuda para enfrentar la problemática que se les presenta, sin embargo no es así.

Se considera que la evaluación del cuerpo docente por parte de los directores, implica correr riesgos pues el director pudiera regresar nuevamente a la academia o provocar recelo, incluso evaluar al docente lo puede considerar como algo fuera de su competencia. En este sentido, se sugiere que la evaluación sea congruente con su estilo de dirección y que sea consensuada con los profesores. Idealmente se espera que el director cuente con las competencias necesarias para realizar la evaluación. Se piensa que es conveniente establecer un sistema de retroalimentación personalizado y ejercer la supervisión del trabajo docente, así mismo se estima prudente que el director conozca de las necesidades y anhelos de los profesores de los cuales ellos esperan su respuesta.

Pérez piensa que “el trabajo de los profesores y su rendimiento es tan importante como el de los alumnos y es parejo al rendimiento de éstos” (DeVicente, p.192,). Así mismo señala que el director debe favorecer la iniciativa de evaluar sin indicar qué o cómo hacerlo.

La evaluación de programas habrá de estar encaminada a valorar las actividades formativas, su calidad e impacto en los estudiantes. Se espera que el papel del director en este sentido sea de colaboración y de motivación a la comunidad a que participe, propiciando una comunicación adecuada.

La evaluación de centros escolares se ocupará de:

las aportaciones del centro como son el programa escolar, los materiales, los alumnos, los recursos monetarios, las instalaciones del centro y los profesores; de cuanto sucede en las aulas, en las situaciones de aprendizaje, así como del trabajo

individual de los alumnos y del desarrollo efectivo de estos y de las percepciones de la efectividad del centro escolar. (p.198)

Así mismo, la evaluación del centro puede ser utilizada para la rendición de cuentas.

El director y la efectividad

Para Pérez (De Vicente, 2001, p.197) “los directores efectivos son algo así como el “cemento” que une las diferentes partes del centro”. Sin embargo, es importante considerar que dado que en la escuela convergen un número importante de variables para configurar su contexto, lo que es efectivo para una, no lo es para otra. No se trata tan sólo de reproducir indicadores en los distintos niveles de educación, pues no operan de la misma manera. La efectividad está relacionada estrechamente con el contexto en el que cada institución se desempeña (Elizondo, 2001). Para Fullan y Stiegelbauer (1997) los directores con personalidades distintas pueden ser igualmente efectivos.

Azarra (2000, citado en DeVicente, 2001, p.62.) expone que “el director que toma tiempo para dar palmaditas en la espalda a un profesor, para tranquilizar al padre angustiado o para secar los ojos de un chico asustado es el líder más efectivo”.

Leithwood y Jantzi (1990, citado en Fullan y Stiegelbauer, 1997) encontraron que los directores que se consideran exitosos utilizan las siguientes estrategias: refuerzo de la cultura de la escuela, uso de varios mecanismos para estimular y reforzar el cambio cultural, promoción del desarrollo personal, fomento de la comunicación directa, compartir poder y responsabilidad así como el uso de símbolos para expresar valores culturales. Fullan y Stiegelbauer enfatizan en dos cosas: el director dedica tiempo a hablar con sus maestros, a planear, a fomentar que estos se reúnan y compartan

conocimiento de lo que está sucediendo; así mismo se buscan formas de disminuir el tiempo dedicado a las tareas administrativas rutinarias y se aseguraban de que el cambio tuviese una prioridad igual. Estos autores concluyen que si el director no dirige los cambios en la cultura de la escuela es posible que no ocurra mejora.

González (en De Vicente, 2001) coincide en señalar que configurar la cultura organizativa en la escuela es un aspecto relevante que le da fuerza. Menciona que el director puede influir en el funcionamiento del centro y que éste ha de atender más que papeleo administrativo. Esto implica que se interese en los valores y una visión estratégica que ayuden a formar una cultura organizativa, por lo que debe ser un líder cultural. Debe considerar cómo y con qué criterios, sus integrantes dan vida a las tareas cotidianas de la organización y a la forma en la que interpretan lo que ocurre dentro de ella, además de lo que esto significa para sus miembros. En este sentido, González opina que el actuar de la escuela dependerá de que sus integrantes estén comprometidos con la idea de escuela y sus procesos y la lleven a cabo en conjunto, más que de una gestión técnica adecuada. Por esto las creencias y valores que el director defienda y lo que les comunique a los demás con su lenguaje no verbal juegan un papel muy importante.

Se reconoce que todas las instituciones educativas son poseedoras de una cultura, sin embargo las más fuertes son las que guardan congruencia con la visión de las escuelas de calidad (Sergiovanni, 1987 en De Vicente 2001). Por tanto, se requiere de un director que no se limite a la gestión formal del centro, sino que sea capaz de dar un sentido y una visión para que los valores positivos que caractericen la cultura de la organización se desarrollen plenamente y se fortalezcan, de manera que orienten las

acciones del centro escolar de acuerdo a la visión compartida de lo que se considera importante. González explica que “la ausencia de visión, se argumenta, daría lugar a que muchas acciones directivas importantes para la escuela se aplacen o no se realicen nunca ante las presiones de lo cotidiano, la solución momentánea de situaciones de crisis y la preocupación por la supervivencia organizativa” (citado en De Vicente, p.167)

Escudero (1997) señala que “no hay razón fundada para suponer que el cargo formal imprima el carácter de líder” (citado en De Vicente, p.169), por lo que Hargreaves (2005) advierte que la visión que posean los docentes puede ser igualmente válida, inclusive más, que la del propio director quien de alguna manera pierde la oportunidad de aprender qué partes de su visión son equivocadas. Para este autor “los profesores, el personal de apoyo, los padres y los alumnos también deben participar en la construcción de la idea de la misión y los objetivos de la escuela” (p.275)

Villa Sánchez y Álvarez Fernández (en De Vicente, 2001) hablan de la mejora continua como estrategia de calidad. Para ello presentan los ocho factores que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza en España, el modelo European Foundation Quality Management (EFQM), así como el Proyecto de Calidad Integrado (PCI). Estos autores reconocen sin embargo, que los distintos modelos y teorías que buscan la mejora de la escuela no coinciden en estrategias ni en marcos teóricos que las sustenten, pese a ello son útiles como un marco de referencia.

Los ocho factores que favorecen la calidad y la mejora de la enseñanza en España contemplados en la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) 1990 contemplan:

- La preparación y formación del profesorado
- La programación docente en equipo
- Equipamiento y actualización de los recursos tecnológicos con los que cuenta la escuela
- Incentivar la función directiva
- Contemplar las licencias de los profesores para que se actualicen y realicen investigación educativa
- La inspección educativa con funciones de asesoría
- Y la evaluación del sistema educativo.

Los principios del modelo European Foundation Quality Management (EFQM) son:

- La gestión centrada en el cliente para satisfacerlo en calidad, costo y plazo.
- La existencia de un liderazgo fuerte con visión del futuro.
- La participación y el compromiso de los directivos con la calidad.
- El proceso de implicación de los proveedores en el proceso de mejora.
- El benchmarking como un medio para intercambiar experiencias de otro centro y aplicar estrategias que le hayan permitido mejorar.
- El empowerment o apropiación del proceso que le permite gestionar con un alto sentido de responsabilidad.
- La toma de decisiones con herramientas específicas y datos.
- La política de luchar contra el despilfarro.
- La mejora continua e integral de la organización.

Se señala que estos nueve criterios están divididos en dos partes:

a) Agentes que provocan la calidad

b) Resultados

Se considera que los agentes que provocan la calidad son:

1. Criterio de liderazgo. La dirección tiene la firme creencia en el modelo de calidad y por tanto involucra y apoya con recursos concretos a los miembros de la institución. Reconoce y elogia los esfuerzos realizados.
2. Criterio de la política y la estrategia. Se expresa a través de la filosofía organizacional y estos se incluyen en los proyectos del centro educativo. El equipo directivo hace participar a todos en la definición de los proyectos y los mantiene constantemente informados del desarrollo de estos.
3. Criterio de las personas. Formación permanente; congruencia entre las tareas y las capacidades del personal para desarrollarlas; generación de un clima apropiado para fomentar la comunicación y la preocupación por el desarrollo profesional, respeto y motivación.
4. Criterio de alianzas y recursos. Pretende medir la gestión eficiente de todos los recursos.
5. Criterio de procesos. La capacidad para identificar los profesos críticos, asignarles un responsable, mantenerlos, y estimular la creatividad del personal para mejorarlos.

Los Criterios referidos a los resultados son:

1. Criterios de resultados en las personas. El nivel de satisfacción personal y profesional de los trabajadores y profesores que constituyen la plantilla del centro.

2. Criterios de resultados en los clientes. La capacidad del centro de responder satisfactoriamente a las expectativas del alumno y su familia. Se mide a través de la pregunta directa al cliente o de manera indirecta a través del número de quejas que se reciben. Se requiere identificar previamente un conjunto de indicadores que definan la calidad percibida.
3. Criterio de resultados en la sociedad. Se mide en cuanto a la reducción de molestias y daños provocados por el funcionamiento del centro así como por el intercambio cultural y de recursos del centro y su entorno.

Así mismo, Villa Sánchez (citado en De Vicente, 2001) habla de el Proyecto de Calidad Integrado al que considera humanista en el sentido de que concibe a la escuela como una empresa de servicio. Los principios que sustentan a este modelo son:

- El ejercicio de un liderazgo compartido que implique a todo el personal en un proyecto futuro.
- La participación y colaboración del profesor en la gestión del centro y del alumno y su familia en la construcción del aprendizaje y la educación
- La evaluación como instrumento para tomar decisiones.
- Propiciar un clima de interacción que armonice los intereses de los profesionales, objetivos de la institución y expectativas de los alumnos y sus familias buscando lograr resultados satisfactorios para todos
- Implicar a todos los miembros de la comunidad escolar en los procesos de mejora.
- Contar con instrumentos específicos de comunicación y consenso.
- El involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje de sus hijos.

Tomando como referencia los modelos anteriores, estos autores han optado por presentar un conjunto de indicadores de calidad educativa. Estos son:

- a. **Ámbito de los planteamientos institucionales.** Se refiere a poseer una filosofía organizacional al interior del centro. Desglosa los indicadores en: Tener definida una misión, visión y valores que guíen a la organización, definición de los documentos institucionales y la gestión de proyectos en congruencia con los de la dirección.
- b. **Ámbito de las estructuras organizativas.** Se mide a través de seis indicadores: La dirección ejerce un liderazgo compartido que implica al personal en un proyecto con capacidad de ilusionar profesional y personalmente; incentiva, motiva y apoya toda iniciativa de desarrollo y crecimiento profesional de todo el personal del centro especialmente el involucramiento del profesorado se reconoce como elemento clave de satisfacción profesional; el proceso de enseñanza aprendizaje se organiza bajo criterios de flexibilidad, eficacia y motivación y se le facilitan los medios al profesorado para que realicen con éxito su quehacer docente; el funcionamiento de las distintas estructuras se organiza bajo criterios de eficacia para que la comunicación fluya y sea transparente; el centro dispone de materiales y recursos tecnológicos en cantidad suficiente y son funcionales; y el centro posee una estructura que le facilita el acceso y hace operativos los recursos disponibles.
- c. **Ámbito del sistema relacional y de convivencia.** Se evidencia a través de ver que: En el centro se respira un clima que favorece el trabajo y las relaciones constructivas entre sus miembros; el equipo directivo cuida especialmente las

relaciones entre el personal del centro y entre éste y los alumnos. Se busca facilitar los recursos necesarios y se ejerce autoridad cuando se requiere; se cuidan las buenas relaciones entre el alumnado y se fomenta al respeto de las normas de convivencia y disciplina.

- d. **Ámbito de la orientación y tutoría.** Indicadores: la institución cuenta con un departamento de orientación que está atendido por personas competentes, responsables y profesionales; las tutorías están bien organizadas y los tutores conservan buenas relaciones con los alumnos y sus familias así como con los demás profesores; el centro dispone de información relevante de cada alumno que puede ser utilizada para tomar decisiones respecto a cómo orientarlo y apoyarlo personalmente cuando el alumno lo requiera; el centro diseña e informa a las familias y alumnos de manera oportuna de las directrices a seguir.
- e. **Ámbito curricular.** Los indicadores bajo los que se mide este aspecto son: los procesos de enseñanza aprendizaje son planeados por el cuerpo docente de manera colaborativa; los alumnos son corresponsables de su propio aprendizaje; los profesores se actualizan respecto de los métodos, tecnología educativa y contenidos contemplando la multiplicidad y diversidad del alumnado; el profesorado organiza mecanismos de evaluación y seguimiento de los alumnos y se empeña en obtener los mejores resultados.
- f. **Ámbito de la familia y el entorno.** Los indicadores elegidos para su evaluación son: la institución se empeña en involucrar a las familias en la vida escolar de los alumnos; la institución fomenta las actividades culturales y extraescolares del

alumnado; las actividades complementarias son organizadas dentro de un proyecto pedagógico y educativo; la institución promueve la relación de colaboración con otras instituciones del contexto.

Todos los indicadores mencionados, son a su vez evaluados a través de otros descriptores.

El director y su relación con el liderazgo

Varios autores han señalado un conjunto de rasgos o características para considerar a alguien como líder.

Para Warren Bennis (citado en Boyett & Boyett, 1999) los ingredientes básicos del liderazgo son visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía; mientras que para James O'Toole (citado en Boyett & Boyett, 1999) las características de los líderes basados en valores son integridad, confianza, saber escuchar y respeto por los seguidores.

Por su parte John Gardner (citado en Boyett & Boyett, 1999) señala que los atributos del liderazgo son: vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en sus actuaciones, buena voluntad (ilusión) para aceptar responsabilidades, competencia en las tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de logro, capacidad para motivar, valentía, resolución y firmeza, capacidad para ganarse la confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades. Sin embargo, concluye diciendo que los atributos que necesita un líder son situacionales. Es decir, dependen del contexto y de las características de los seguidores.

Buró Nanas (citado en Boyett & Boyett, 1999) opina que las megahabilidades del liderazgo son: visión del futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.

Para Stephen Covey (citado en Boyett & Boyett, 1999) las ocho características perceptibles de los líderes centrados en sus principios son: aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradia energía positiva, cree en otras personas, lleva una vida equilibrada, ve la vida como una aventura, sinergia, comprometido con el ejercicio físico mental emocional y espiritual para autorrenovarse.

Max Depree (citado en Boyett & Boyett, 1999) identifica como atributos del liderazgo: integridad, confianza, perspicacia, preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, sentido del humor, energía intelectual y curiosidad, respeto al futuro atención al presente y comprensión del pasado, previsibilidad, amplitud, comodidad con las ambigüedades y presencia.

A pesar de que coinciden en señalar algunos rasgos, la opinión de Boyett & Boyett (1999) es que para que sea posible entender mejor a los líderes es preciso centrarse menos en las características de estos y más en las relaciones que se establecen entre ellos y sus seguidores. En este sentido el liderazgo “es un acontecimiento y no un rasgo, que tiene que ver más con lo que uno hace y con quién está, que con quién es” (p.18). Señala a los seguidores de buena voluntad como el elemento único que claramente diferencia a un líder de quien no lo es y se reconoce el servicio como una forma de ejercer el liderazgo.

De Vicente (2001) señala que la función de liderazgo es obligada para el logro de los objetivos de la escuela. En este sentido, Valenzuela (2004) reconoce al director general como líder y máxima autoridad, por lo que lo considera una parte fundamental de la evaluación institucional. Elizondo (2001) señala que la capacidad para delegar responsabilidades habla de un liderazgo compartido que requiere de la madurez necesaria para no percibirlo como una pérdida de control y poder. Fullan y Stiegelbauer (1997) perciben como una problemática especial la expectativa de que los directores sean líderes del cambio, que aprendan continuamente y a través de ese liderazgo contribuyan a crear las condiciones de aprendizaje de los maestros.

Para Senge (2005) hay una nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes. “Los líderes son diseñadores, mayordomos y maestros” (p.419)

El líder como diseñador

Para Senge (2005), el líder es el diseñador, aquél que concibe a la organización, quien tiene mayor influencia, pues busca comprender la totalidad, y considera infructuoso ser el líder de una organización que no está bien diseñada. Parafrasea a Lao-Tzu y señala que el mal líder es alguien a quien la gente desprecia, mientras que el buen líder es alguien a quien la gente valora y logra que la comunidad diga: “Lo hicimos nosotros” (p.420). Así mismo señala que las personas que desean ser líderes con el interés de obtener fama o controlar, encontrarán pocas satisfacciones en el liderazgo como diseño, mientras que quienes lo practiquen hallarán satisfacción en capacitar a sus compañeros y en colaborar a que se generen los resultados en los que la gente está genuinamente interesada en conseguir.

Para Senge (2005) la tarea del líder como diseñador no solo contempla sino trasciende las políticas, estrategias y sistemas de la organización que liderea. Advierte que es infructuoso diseñar políticas y estrategias que no se puedan implementar porque no se entiendan o porque se esté en desacuerdo con ellas. Reconoce el diseño como una ciencia integradora que busca funcionar en la práctica “articulando las partes para que se desempeñe como un todo” (p.422)

Stata (citado en Senge, 2005) piensa que el diseño implica ver a una organización como un todo donde las partes están conectadas tanto al interior como al exterior.

Senge (2005) reconoce como tarea primordial de los líderes diseñadores la integración de la visión, valores, propósito, pensamiento sistémico y los modelos mentales; advierte de no caer en el error de centrarse sólo en alguna de estas disciplinas, lo cual no implica tampoco desarrollarlas todas de forma simultánea, sino enfocarse primeramente en el diseño de lo que llama ideas rectoras: propósito, visión y valores centrales. Hace notar que la función del líder consiste en diseñar “procesos de aprendizaje” tomando en cuenta que un error que se puede cometer es no considerar que la gente aprende lo que requiere aprender y no lo que se cree que quieren aprender.

El líder como mayordomo

Desde el punto de vista de Senge (2005) los líderes pueden iniciar siguiendo su propia visión, sin embargo luego se dan cuenta de que esa visión personal es parte de algo más grande, porque escuchan las visiones de quienes le rodean. En este sentido, explica que la visión deja de ser exclusiva del líder y se convierte en una vocación.

El líder como maestro

Senge (2005) explica que no se trata de que el líder le enseñe a las personas a alcanzar su visión, sino que fomente y apoye el aprendizaje de los miembros de la organización para que desarrollen una visión sistémica y asuman su compromiso con la verdad. Finalmente para este autor “El arte del liderazgo implica una evaluación de actores y necesidades en cada situación y el diseño de estrategias adecuadas al tiempo y el lugar.” (p.424)

De Vicente (2001) ve en la figura del director de escuela a quien puede provocar la mejora de la institución y hacer la diferencia en el aprendizaje de los estudiantes aunque reconoce que inciden varias condiciones para ello. Considera incuestionable que la escuela requiere un director que fomente y apoye la transformación de la enseñanza y de la escuela, sin necesidad de depender de su carisma; que aliente la visión compartida, que esté comprometido con los alumnos, las metas y los valores de la institución. Aclara que la dirección es algo de lo que hace el líder, más no lo es todo y enfatiza que hay diferencia entre liderar, dirigir, administrar y gestionar. Para este autor “el liderazgo ha de ser concebido como algo separado de la persona y del papel que esa persona pueda desempeñar en un momento determinado” (p.41). Explica que el liderazgo “está en la escuela y no en la persona del director” (p.42); en este sentido dice que el liderazgo debe ser aprendido por todos los que integran la comunidad escolar, para que participen activamente en la toma de decisiones y, para ello propone que se haga una selección de las gentes con mayor capacidad de liderazgo.

Medina Rivilla (citado en De Vicente, 2001) opina que se requiere de un liderazgo que propicie la renovación y el cambio cultural de la escuela. Para ello considera necesaria la participación activa de todos los actores de tal manera que todos los esfuerzos estén orientados al alumno y su familia, reconoce la importancia del cuerpo docente en cuanto a su formación y actuación en todos los procesos de mejora así como a la evaluación como el instrumento a través del cual se pueden identificar las áreas de mejora y fortalecer los puntos fuertes de la escuela.

Villar Angulo (citado en De Vicente, 2001) considera que en una organización que aprende (O.A.) predomina la calidad sobre el control. El líder infunde en los demás el gusto por planificar en equipo, crea una realidad organizacional basada en normas y valores; busca evitar la sobrecarga y preserva las aportaciones de sus colaboradores; así mismo está comprometido con sus responsabilidades escolares como el crecimiento de la matrícula, la gestión y conservación del edificio, la resolución de conflictos laborales, el respeto por los derechos de los alumnos, etc. Esta escuela reclama adicionalmente competencias de liderazgo tales como: carácter, visión, conducta y confianza; además demanda que el líder posea competencias de humor y humildad, autoconciencia y honradez consigo mismo, inquisitivo y accesible, abierto para aprender de los demás, orientado a la acción y al seguimiento de ésta. Las tareas de este líder consisten en: la promoción de nuevos significados por estudiantes, profesores, padres de familia y demás miembros de la comunidad acerca de la escuela; la promoción de prácticas inclusivas y el establecimiento de relaciones entre la institución y la comunidad en la que está inmersa.

Desde la perspectiva de Elizondo (2001) el liderazgo en los centros escolares, implica asumir retos que tienen que ver con encontrar un equilibrio entre las necesidades, tareas, objetivos, experiencias y competencias de las personas involucradas en la tarea educativa. Identifica que los factores que inciden en la conquista del liderazgo del directivo son:

- El grado de confianza que el grupo concede al directivo.
- El poder vinculado a la posición del directivo.
- El nivel de conocimientos e información sobre las tareas por desarrollar.
- Capacidad para guiar y estimular hacia el logro de los resultados.
- El grado de comunicación con el grupo.
- Estimulación hacia la participación y atención a sugerencias, transmitiéndolas en forma tal que sean aceptadas favorablemente.
- Mostrar sensibilidad a las necesidades del grupo (pp.61-62).

Elizondo (2001) reconoce que para que el director pueda ejercer el liderazgo requiere de una serie de conocimientos y habilidades que de acuerdo a algunas investigaciones que se han realizado al respecto se dividen en tres grupos: habilidad técnica que tiene que ver con conocimientos especializados, la capacidad de hacer análisis y utilizar herramientas técnicas; habilidad conceptual que le permita al director explicar los fenómenos desde una perspectiva sistémica y no como hechos aislados; y la habilidad humanística que le permita mantener relaciones humanas sanas.

Elizondo (2001) describe estas habilidades así:

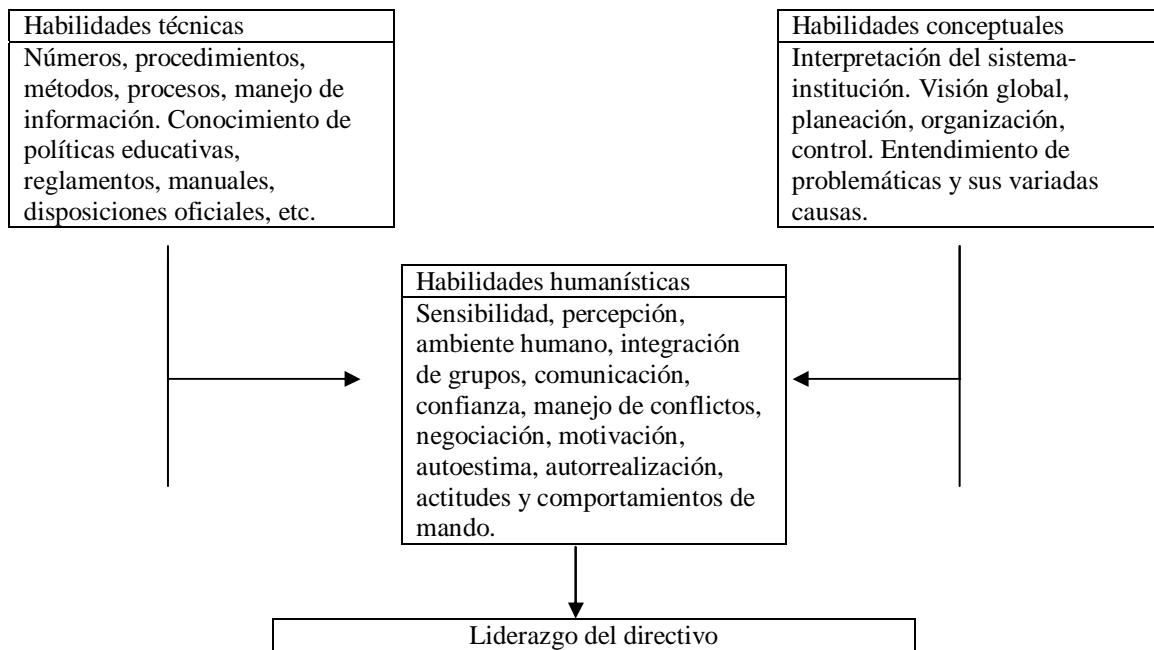


Figura 1.1 Habilidades del directivo líder. Tomado de Elizondo Huerta, p.64

El director como agente de cambio

Villar Angulo (en De Vicente) señala que los centros escolares se modifican a través del tiempo y explica que:

Cambian por el significado que en cada instante nuestro, como actores y clientes o lectores, les damos; y cambian o cambiamos los actores sociales desertando del ruido de la actualidad y buscando refugio en lo que es esencial: la convivencia con las pequeñas cosas. (p. 134)

De Vicente (2001) considera que un cambio significativo ocurre cuando se logran ambientes balanceados para la enseñanza y el aprendizaje del alumno, ambientes que favorecen el trabajo de los docentes, cuando se mejoran las relaciones de la escuela con los familiares de los estudiantes y con la comunidad en general. Señala que la efectividad del cambio dependerá directamente del apoyo que reciba de todos los actores

involucrados en él. Sin embargo, Elizondo (2001) reconoce específicamente al director como “agente clave para la transformación escolar”. (p. 46). En este mismo sentido para Fullan y Stiegelbauer (1997) el director de escuela, en conjunto con los profesores, es considerado como el principal motor o inhibidor del cambio educativo. A pesar de que el rol del director se reconoce como importante en este proceso, carece de la preparación adecuada para enfrentarlo. Sin embargo, su apoyo puede ser determinante para crear una institución innovadora, efectiva, interesante, palpitante que le permita implementar una filosofía de mejora continua a través de un cambio en la cultura escolar, que finalmente la lleve a ser una institución reconocida por su calidad educativa en un extenso periodo de tiempo.

Fullan y Stiegelbauer (1997) explican que las acciones del director, como asistir a las reuniones, envían un mensaje de si debe tomarse realmente en cuenta un cambio y si así es el director apoyará a los profesores. Comenta que el director estará listo para apoyar la implementación del cambio siempre y cuando tenga un entendimiento de las dimensiones tempranas del cambio: convicciones, conducta de la enseñanza y materiales del currículo. Advierte que el cambio no es sinónimo de progreso y por ello, el director deberá preservar a la escuela de un cambio no deseado o mal pensado.

Hall y colaboradores (1980, citado en Fullan y Stiegelbauer, 1997) llegaron a la conclusión de que la forma en la que se implementa un cambio es distinta en las escuelas y esto se debe a las acciones que lleve a cabo el director. Fullan y Stiegelbauer reconocen que el cambio exitoso es factible aún en condiciones adversas.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

Enfoque metodológico

Giroux & Tremblay (2004) explican que el propósito del enfoque cualitativo es la obtención de conocimientos de alcance general a través de un estudio detallado de un número de casos reducido. Así mismo este enfoque no pretende calcular frecuencias o promedios, sino captar la interpretación que hace la gente de la realidad que la rodea. En este sentido, se le pide a las personas que se expresen abiertamente y se hace un análisis de las huellas que van dejando tales como diarios, cartas, etc.

Advierte que el enfoque cualitativo no es unánime entre los investigadores de ciencias humanas, sin embargo señala que lo importante es elegir un enfoque que se piense es el más idóneo para aportar una respuesta a la pregunta objeto de la investigación. Agrega que es común utilizar el enfoque cualitativo en las primeras etapas de una investigación y aún más si el fenómeno de interés ha sido poco estudiado.

El enfoque metodológico de la presente investigación es cualitativo.

Definición del Universo

Se eligieron tres instituciones educativas de nivel medio superior con características similares pertenecientes al COBAEZ. El Plantel Zacatecas (Plantel I) está ubicado en una zona residencial del municipio de Guadalupe, Zac., y está rodeado de varias escuelas privadas, algunas de reciente creación y otras que en fechas recientes han cambiado sus instalaciones a este lugar. Atiende en el turno matutino a una matrícula de aproximadamente mil veintitrés alumnos distribuidos en veinticinco grupos y en el turno

vespertino atiende a ochocientos treinta alumnos distribuidos en veintitrés grupos. Su director es egresado de la Escuela Normal Superior, tiene un postgrado en educación por el Instituto Tecnológico Superior de Occidente (ITESO) y ha dirigido este plantel durante los últimos cuatro años. Cuenta con gran experiencia en la dirección de instituciones educativas.

El Plantel Roberto Cabral del Hoyo (Plantel II) se encuentra ubicado en los suburbios de la ciudad de Zacatecas. Atiende una matrícula de quinientos setenta y ocho alumnos en el turno matutino distribuidos en dieciocho grupos mientras que en el turno vespertino atiende a doscientos nueve alumnos distribuidos en nueve grupos. Su director es licenciado en contaduría e ingeniero químico, tiene un postgrado en ciencias naturales; cuenta con cinco años de experiencia en la dirección de instituciones educativas y ha sido director de este plantel durante el último año.

El Plantel Loreto (Plantel III) se encuentra ubicado en los suburbios del municipio de Loreto, Zac. Atiende una matrícula en el turno matutino de mil alumnos distribuidos en veintitrés grupos. Su director es licenciado en urbanidad y tiene un postgrado en educación. Ha sido director de este plantel durante los últimos cuatro años y cuenta con una basta experiencia en la dirección de instituciones educativas.

De los treinta y nueve planteles del COBAEZ estos tres son los que atienden el mayor número de matrícula en el Estado.

Participaron: el director, el subdirector, el supervisor, un grupo de profesores, un grupo de alumnos así como un grupo de padres de familia como lo marcan los lineamientos de la investigación.

En cuanto a los subdirectores de escuela participaron los dos subdirectores del plantel Zacatecas, el subdirector del turno vespertino del plantel Roberto Cabral del Hoyo y el subdirector del plantel Loreto.

Del universo de profesores no fue posible encuestarlos a todos en las tres instituciones:

En la Institución 1, con el apoyo de prefectura se les pidió que pasaran a un lugar que se facilitó ex profeso para que contestaran el cuestionario; sin embargo dado que los profesores atienden clases por hora algunos no dispusieron del tiempo necesario para tal fin. Algunos profesores atendieron al llamado pero me solicitaron que les permitiera llevarse el cuestionario y que ellos me lo regresarían vía la subdirección o la caseta de vigilancia, cosa que no hicieron.

En la Institución 2, al finalizar un evento cívico se les pidió que atendieran a una reunión en un salón específico para llenar el cuestionario. Faltaron sólo algunos porque en ese momento estaban de permiso o atendiendo comisiones.

En la Institución 3 fueron citados mediante una circular a un laboratorio que se facilitó para la administración del instrumento. Acudieron la totalidad de los profesores y sólo uno de ellos no entregó el cuestionario.

Del universo de padres de familia, en la Institución 1 acudieron un grupo de diez papás. Entre ellos se encontraban algunos miembros de la Asociación de Padres de Familia de la Institución; en la Institución 2 acudieron sólo seis padres de familia (fue muy difícil reunir a los papás porque ya habían asistido en fecha reciente a otras reuniones a la escuela); en la Institución 3 acudieron un total de diez padres

representando los distintos grados escolares así como miembros de la Asociación de Padres de Familia.

Del total de los alumnos, se celebraron grupos de enfoque con la participación de diez de ellos en cada institución. Entre ellos se contó con la representación de cuatro alumnos del tercer año, tres alumnos de segundo y tres alumnos de primero. En su mayoría eran jefes de grupo.

Método de recolección de datos

Para Hernández, Fernández y Baptista (2000) la etapa de recolección de datos implica:

- a) Seleccionar un instrumento de medición
- b) Aplicar el instrumento de medición elegido
- c) Preparar las mediciones obtenidas para ser analizadas posteriormente.

En el caso de esta investigación, los instrumentos se diseñaron a priori. Se utilizó un modelo mixto en el que se realizó una entrevista al director de escuela siguiendo un formato semi-estructurado con duración aproximada de hora y media.

El trabajo incluyó validar esas entrevistas con cuestionarios a quien supervisa el trabajo del director, a los subdirectores y a los maestros; así como grupos de enfoque con alumnos y padres de familia.

La entrevista

Giroux & Tremblay (2004) describen la entrevista como una técnica en la que el entrevistado tiene una gran libertad de expresión de su opinión. A partir de ella, el entrevistador puede comprender el marco de referencia de su interlocutor respecto a sus valores, temores y creencias. En la entrevista semidirigida, explica que el entrevistador

conduce al entrevistado para que se toquen cierto número de temas ineludibles, pero a la vez se le permite que ahonde en las cuestiones que considere más importantes para él.

En esta investigación se realizaron entrevistas semidirigidas en el que se le solicitó al entrevistado que hablara de algunos temas, pero se le dio la libertad para que ahondara en lo que considerara importante.

Para cada escuela fue necesario pactar una entrevista con su director para lo que:

- Se acordó una fecha, hora y lugar conveniente para el entrevistado.
- Se le solicitó que la entrevista tuviera una duración aproximada de hora y media sin interrupciones para obtener información de la escuela y su rol como líder.
- Se atendieron las recomendaciones de llegar a la cita antes de la hora pactada para asegurarnos de llegar bien.
- Se le explicó al entrevistado que el trabajo de tesis es parte de un estudio nacional del que se le hará llegar una copia de los resultados una vez que estos estén listos.
- Se le hizo saber del carácter confidencial de la información.
- Se le solicitó autorización expresa para grabar la entrevista, no obstante observaciones respecto al lenguaje corporal fueron anotadas en una bitácora.
- Se habló con el entrevistado en un lugar cómodo, con temperatura, ventilación y luz adecuadas.
- El detalle de las preguntas hechas a los directores puede ser consultado en el Anexo 4.

Para Morgan & Cogger (1999) la entrevista requiere que el entrevistador conozca del trabajo y su cultura. Señala que las habilidades principales para la entrevista son: sociales, de comunicación, analíticas e interpretativas y de toma de decisiones.

Se refiere al entrevistador y comenta que éste debe ser cordial, amigable, analítico y objetivo en sus juicios. Advierte que los problemas personales, las ansiedades y los prejuicios pueden tener un efecto negativo en la realización de la entrevista. Comenta de la necesidad de conducir la entrevista de forma eficiente pero no al grado de volverse mecánico. Sugiere que el entrevistador adapte su vocabulario al del entrevistado y refuerce a su interlocutor con un comentario favorable cuando quiera que se repita un tipo de conducta como por ejemplo la espontaneidad. De igual forma desalentar las conductas que no le sean útiles para el objetivo de la entrevista.

Apunta que en la entrevista puede haber momentos verbales inconscientes que revelen más de los sentimientos del entrevistado y habla de psicoanalizarlo inclusive.

El entrevistador ha de conducir, analizar y redactar su reporte de la entrevista en etapas que finalmente se integrarán como un todo.

Preparar la entrevista

Morgan & Cogger (1999) sugieren:

- a) Familiarizarse con las preguntas de la entrevista
- b) Contar con un plan para finalizarla e informar de los pasos que sigan a ella.
- c) Crear un ambiente emocional adecuado, incluso lo considera más importante que el ambiente físico. Menciona que el entrevistador ha de actuar como un anfitrión agradable.

- d) Iniciar con algo de plática afable para crear un ambiente de comunicación libre.
Dejar que esta charla ayude a establecer el tono de la entrevista. Señala que tan pronto haya fluidez en la conversación es tiempo de iniciar la entrevista.
- e) La ansiedad del entrevistado se puede disminuir si se le explica el propósito, estructura y contenido de la entrevista.
- f) El entrevistador puede consultar durante la entrevista las preguntas guía de forma discreta e ir tomando pequeñas notas que considere relevantes respecto al lenguaje no verbal del entrevistado. Esta guía se utiliza también para organizar la información una vez terminada la entrevista. Sin embargo, el uso de estas preguntas no debe limitar el plantear preguntas que se consideren relevantes aprovechando el flujo de la conversación.

Recomendaciones para el entrevistador:

- a) Evitar expresiones que hagan sentir al entrevistado que no está seguro de lo adecuado de sus preguntas.
- b) Ser amigable, estar alerta mientras fluye la conversación. Sonreír sin exagerar y gesticular para comunicar reactividad.
- c) Evitar comportamientos como morder el lápiz, tocarse la nariz, acomodarse el cabello, jugar con objetos, etc., que molesten al interlocutor.
- d) Cambiar de postura o hacer ademanes con las manos puede facilitar el flujo de la charla
- e) El entrevistado y el entrevistador deben sentarse cerca para facilitar la entrevista, no demasiado para invadir el espacio del otro.

f) Tomar notas utilizando la visión periférica para no perder el contacto visual.

Al momento de realizar las entrevistas la gran mayoría de estas sugerencias fueron de utilidad.

El cuestionario

De acuerdo con Giroux & Tremblay (2004, p.96), se trata de un “Método de recopilación que consiste en un documento en el que están escritas preguntas y se registran las respuestas de quienes participan en una encuesta o experimento”.

Para cada escuela se auto administraron cuestionarios con preguntas abiertas a los subdirectores, supervisores y grupo de maestros. Las instrucciones que se les proporcionaron para llenarlos fueron:

- Por favor, conteste cada una de las preguntas en una manera breve y concisa.
- Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta – usualmente es la mejor respuesta.
- No dedique demasiado tiempo a cada pregunta.
- Por favor, sea honesto al contestar. Las respuestas serán confidenciales.
- Se dedicó una línea en donde se le agradece su apoyo para la investigación.
- El cuestionario puede consultarlo en el Anexo 3.

El cuestionario que se administró ya estaba previamente diseñado. Es importante señalar que algunas de las personas a las que se les administró este instrumento comentaron que era demasiado extenso, y que no entendían cómo se iba a manejar la información que se obtuviera dado que las respuestas iban a ser muy dispersas. Se les

agradeció el comentario y se les invitó a que lo contestaran de la manera en que creyeran más apropiado.

Grupos de enfoque

Con padres de familia

Se reunieron de seis a diez padres de familia por Institución – tanto mamás como papás - para platicar de la escuela y el liderazgo del director. Entre ellos se decidió - en conjunto con el director - que hubiera miembros de la Asociación de Padres de Familia.

Se siguieron las siguientes recomendaciones para la reunión:

- Se buscó un lugar con mobiliario adecuado, buena ventilación, temperatura y luz.
- Se eligió un día y hora conveniente para los participantes. En este caso fue durante la tarde.
- Se invitó a personas que tienen contacto con la escuela y que conocen al director así como el trabajo que hace.
- Se pidió permiso para grabar la plática previa explicación de la intención de la misma.
- Se tomaron notas respecto al ambiente y el lenguaje corporal de los participantes en una bitácora.
- Se les aseguró que la confidencialidad será respetada.
- Se les informó de la duración de la plática de aproximadamente una hora.
- Las preguntas realizadas puede consultarlas en el Anexo 2.

Con alumnos

En las tres Instituciones se reunieron grupos de diez alumnos: Cuatro alumnos del tercer año, tres del segundo y tres del primero. Se decidió en conjunto con el director de escuela que estos alumnos fueran jefes de grupo.

Las recomendaciones seguidas para este encuentro fueron:

- Citarlos en un lugar cómodo, un día y hora conveniente.
- Se les aseguró que la información será confidencial.
- Había entre ellos tanto alumnos como alumnas
- Se les pidió permiso para grabar la plática.
- Se tomaron apuntes de lo que decían y cómo lo decían. Se incluyeron

observaciones de lenguaje corporal.

- El grupo de enfoque tardó aproximadamente una hora
- Las preguntas realizadas puede consultarlas en el Anexo 1.

Bitácora

Se decidió llevar una bitácora para registrar fechas importantes, observaciones del contexto que rodeó las distintas interacciones así como lenguaje no verbal de los participantes. El detalle de las observaciones realizadas durante el trabajo de campo se encuentra en los anexos 9 (Plantel I), 14 (Plantel II) y 19 (Plantel III).

CAPÍTULO 4

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Nota aclaratoria

Con el propósito de salvaguardar la confidencialidad de los directores y demás personal participante en la investigación, sus nombres han sido omitidos. Sin embargo, la información que se presenta a continuación es fidedigna.

Se agradece el entusiasmo y disposición que mostraron los directores para participar en la investigación.

Tabla 4.1 *Resumen de los actores involucrados*

	Alumnos	Padres de familia	Profesores	Subdirectores	Supervisor	Director
Plantel I						
	Diez alumnos inscritos en el turno matutino. Cuatro de ellos del 3er grado, tres de 2° y tres de 1°	Papás de alumnos inscritos en ambos turnos. Diez padres de familia en total	Veintiún profesores de ambos turnos.	Los subdirectores del turno matutino y vespertino.	Director académico.	Director del plantel.
Plantel II						
	Diez alumnos inscritos en el turno vespertino. Cuatro de ellos cursan	Papás de alumnos inscritos en el turno vespertino. Seis padres de familia en total.	Ocho profesores del turno vespertino.	El subdirector del turno vespertino.	Director académico.	Director del plantel.

	3er año, tres el 2° y tres el 1°.					
Plantel III						
	Diez alumnos inscritos en el turno matutino. Cuatro de ellos del 3er grado, tres de 2° y tres de 1°	Papás de alumnos inscritos en el turno matutino. Diez padres de familia en total.	Veinte profesores del turno matutino.	El subdirector del turno matutino.	Director académico.	Director del plantel.

Plantel I

Contexto

Ubicación: Esta institución se encuentra localizada en una zona residencial y está rodeada de varias instituciones educativas.

Estructura ocupacional: Cuarenta profesores (todos de tiempo parcial) atienden el turno matutino, mientras que treinta y seis atienden al turno vespertino; respecto al personal administrativo en el turno matutino laboran treinta y tres personas y en el vespertino veinte.

Tabla 4.2 *Estructura ocupacional autorizada al plantel I.*

	Turno matutino	Turno vespertino
Directivo		
Director		1
Subdirector de plantel "C" (Académico)	1	1

Apoyo a la educación		
Ingeniero en sistemas (responsable del Centro de Cómputo)	1	
Responsable de laboratorio técnico (idiomas)	1	
Jefe de oficina de asuntos extraescolares	1	
Jefe de oficina de registro y control escolar	1	
Jefe de oficina de servicios administrativos	1	
Técnico especializado para laboratorio	1	1
Analista administrativo (cajero y almacenista, analista técnico)	1	1
Analista administrativo (técnico)	3	3
Encargado de orden	2	2
Laboratorista	1	
Secretaria de director de plantel	1	
Bibliotecario	1	
Secretaria de subdirector de plantel	1	1
Taquimecanógrafa	2	2
Auxiliar de biblioteca	1	1
Auxiliar de intendencia o intendente *	2	2
Vigilante	1	1

* se asigna un auxiliar de intendencia adicional por cada 500 alumnos que rebasen los 2000.

Matrícula: El plantel brinda servicio en el turno matutino a un promedio de mil veintitrés alumnos distribuidos en veinticinco grupos de entre treinta y cuarenta alumnos cada uno; y por la tarde a ochocientos treinta alumnos distribuidos en veintitrés grupos.

El perfil socioeconómico de los alumnos que atiende por la mañana es medio alto mientras que en el turno vespertino es medio y medio bajo.

Logros recientes: Destacan el haber obtenido el primer lugar en básquetbol femenil en competencias estatales, el segundo lugar en el concurso de escoltas y el que próximamente un alumno irá al extranjero a competir en un torneo de ajedrez.

Perfil del director: Es egresado de la Escuela Normal Superior y cuenta con un postgrado tanto en la Escuela Normal Nueva Galicia de Guadalajara como en el Instituto Tecnológico Superior de Occidente (ITESO) de esa misma ciudad. Desde 1989 ha sido director de escuelas y de éste plantel lo ha sido durante los últimos cuatro años.

Grupo de enfoque con alumnos

Participaron diez alumnos en total. Cuatro de ellos del 3er grado, tres de 2º y tres de 1º. Para ver la información completa de la entrevista, ir al Anexo 5 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más notables:

Tabla 4.3 *Datos sobresalientes del grupo de enfoque con alumnos del plantel I.*

Preguntas	Respuestas
¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?	Siempre está ocupado con los asuntos de los grupos y de los maestros. Se dedica a atender a los padres de familia. Se asegura del buen funcionamiento de las instalaciones y está al cuidado de los resultados que obtiene la institución para el prestigio de ésta Debería atender directamente a los alumnos
¿Tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?	No, no tenemos mucho contacto con él.
¿Tiene contacto él o ella con sus papás? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?	El contacto que tiene con los padres de familia es más frecuente con los del grupo vespertino que con los del matutino. Cuando se da ese contacto es porque un alumno tiene problemas El contacto es positivo.

Grupo de enfoque con padres de familia

Participaron papás de ambos turnos. Diez padres de familia en total. Entre los asistentes estaban los presidentes de la asociación de padres de familia, tesorero y vocales. Para ver la información completa de la entrevista, ir al Anexo 6 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más trascendentes:

Tabla 4.4 *Datos sobresalientes del grupo de enfoque con padres de familia del plantel I.*

Preguntas	Respuestas
¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben?	Sí el director es un líder. Es un líder natural. Posee la característica de buen administrador y líder. Maestros y alumnos lo siguen. Si el director no fuera líder no tendría seguidores y el plantel no tendría los logros que ahora tiene.
¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	Sí. El director invita a los papás por distintos medios para que colaboren con las actividades que se realizan en el colegio. No todos los padres de familia acuden a ese llamado por limitaciones de tiempo, porque muchos trabajan, especialmente los del turno matutino. El rol que juegan los papás es el de comprarles los libros y el material que necesitan sus hijos para cumplir con el objetivo de que salgan de la escuela y terminen su bachillerato y nada más. Otros papás sí apoyan en la mesa directiva.
¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el director? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?	El contacto con los alumnos es de manera informal cuando recorre los pasillos. El director está pendiente de que los muchachos estén en clase y que cuando salen del plantel se les brinde seguridad con el apoyo de patrullaje nocturno. Influye positivamente en el desempeño de los alumnos.
¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?	El director ha impactado de forma positiva, “se nota que está él”.

Cuestionario a maestros

Participaron veintiún profesores en el llenado del cuestionario. Para ver la respuesta de todos los maestros participantes, ir al Anexo 7 al final del presente trabajo.

A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

El 86% de los profesores consideran al director como un líder. (Figura 4.1)

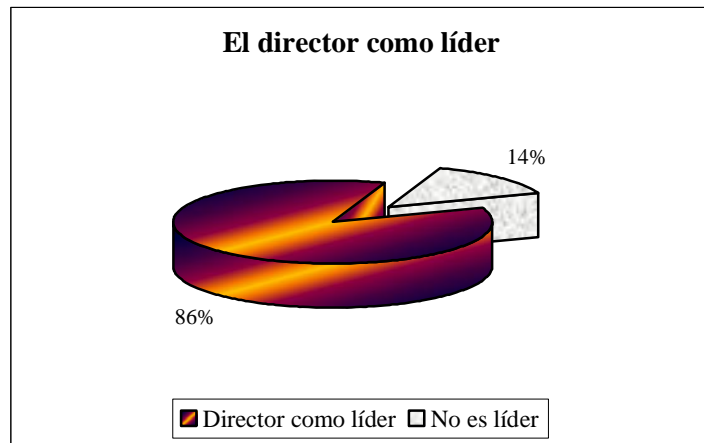


Figura 4.1. Porcentaje de profesores que consideran al director como un líder.

Concuerdan en señalar que enfrenta una diversidad de problemas entre los que destacan la falta de tiempo, los problemas con el sindicato, la indisciplina de los alumnos y las exigencias de la normatividad. (Figura 4.2)

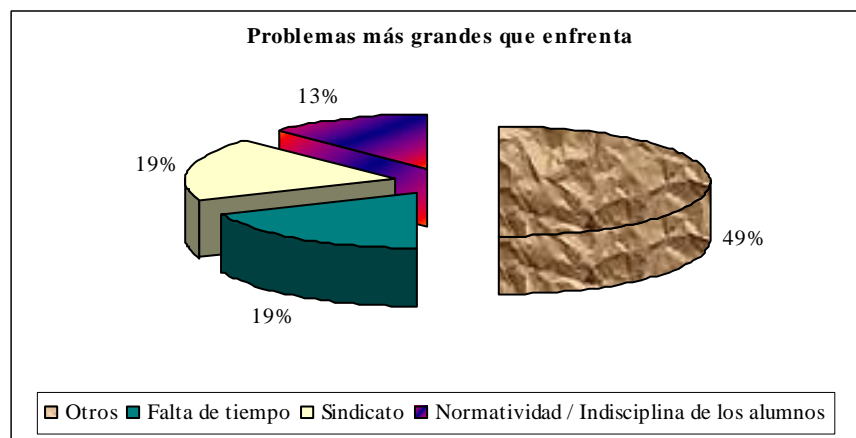


Figura 4.2 Problemas más grandes que enfrenta el director.

El 57% de los profesores piensan que estos problemas se pudieran evitar. Y para ello señalaron aspectos como celebrar reuniones con docentes que inviten a trabajar en equipo; que cada quien haga lo que le corresponde, contar con mayor disponibilidad de recursos, dedicar más tiempo al trabajo y no a los conflictos sindicales, respetar la normatividad y ser abierto a propuestas.

El 90% de los profesores coinciden en señalar que el director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela principalmente al otorgar confianza al delegar y solicitando el apoyo de sus colaboradores. El 95% opina que le funciona trabajar así y el 85% que funciona para la escuela.

Manifiestan que dotarles de lo necesario para trabajar, mostrarles buena disposición, brindarles apoyo, establecer una buena comunicación, respetar su trabajo, mantener la armonía, apoyar la libertad de cátedra, permitirles trabajar de manera abierta supervisando pero no presionando les facilita su trabajo. (Figura 4.3)

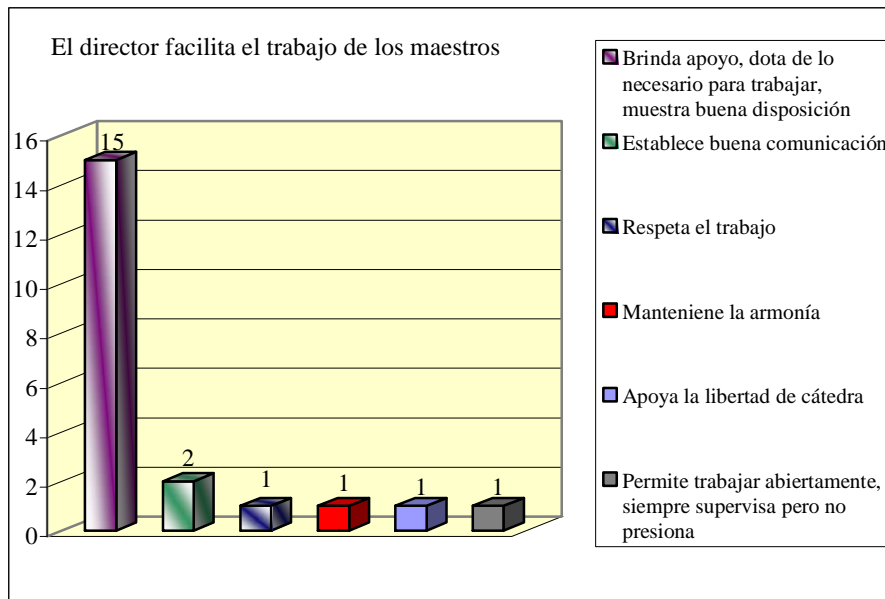


Figura 4.3 ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director?

El 71% manifestó que el director puede mejorar en este sentido apoyando en mantener la disciplina de los jóvenes, siendo claro al delegar, apoyando la capacitación y el deseo de crecimiento profesional, escuchando, brindando su apoyo, siendo firme, gestionando recursos, modernizando la infraestructura que se tiene, recibiendo a su vez el apoyo de la dirección general y teniendo el material necesario para trabajar.

Cuestionario a subdirectores

Participaron los subdirectores del turno matutino y vespertino en el llenado del cuestionario. Para ver la respuesta a todas las preguntas, ir al Anexo 7 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

Tabla 4.5 *Datos sobresalientes del cuestionario a subdirectores del plantel I.*

Preguntas	Respuestas
¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	Sí. El director es un líder educativo porque tiene seguidores que le piden apoyo y resuelve problemas haciendo sentir a su equipo de trabajo corresponsable de las tareas.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	Los problemas más grandes que tiene el director son el ausentismo de maestros y el trato que tiene con subordinados. Estos problemas se pudieran evitar modificando su forma de hablar con ellos, aplicando estrictamente el reglamento y proporcionándoles a tiempo lo que requieren para trabajar.
¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	Sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela compartiendo responsabilidades de acuerdo a perfiles y esto le funciona tanto a él como a la escuela.
¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o directora? ¿Puede mejorar en ese sentido?	Les facilita el trabajo ajustando los horarios a sus necesidades, proporcionándoles lo mínimo necesario en material y equipo. Respeta la libertad de cátedra Podría mejorar si se tuviera más recurso y si se involucrara más en sus proyectos y propuestas.

Cuestionario a supervisor

El subsistema no contempla un supervisor de zona como tal, sino que existe la figura de Dirección general que coordina los treinta y nueve planteles del Estado, y esta dirección está integrada por: Director general, Secretario General, Director Académico y Director de Administración y Finanzas. En este caso, por tratarse de una institución educativa quien participa en la investigación es el Director Académico. Para conocer la respuesta a todas las preguntas que le fueron planteadas, ir al Anexo 7 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

Tabla 4.6 *Datos significativos del cuestionario al supervisor del plantel I.*

Preguntas	Respuestas
¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	Un líder educativo es un gestor académico y al mismo tiempo un administrador. El director es un líder.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	El problema más grande es el control del personal docente. Se pudieran evitar mediante una participación más proactiva de ellos.
¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?	No existe un mecanismo formal para asegurar que el director cumple con sus responsabilidades.
¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	Involucra al subdirector y encargado del orden en el liderazgo de la escuela y esto le funciona.
¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o directora? ¿Puede mejorar en ese sentido?	Le facilita el trabajo a los maestros promoviendo la comunicación entre estos y la dirección general Puede mejorar impulsando un mayor interés entre los docentes por la actividad académica.

Entrevista con el director

El director mostró gran disposición de participar en la entrevista. A continuación se presentan los aspectos más sobresalientes de ella. Para conocer la entrevista completa, ir al anexo 8 al final del trabajo.

Tabla 4.7 *Datos más significativos de la entrevista con el director del Plantel I.*

Preguntas	Respuestas
¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?	A la cuestión administrativa. La planeación de cada una de las actividades y su seguimiento. A la atención a los padres de familia. Me falta tiempo para estar diariamente en las aulas viendo por qué un alumno está fuera de su salón, por qué no trajo la tarea.
¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?	No, no me percibo como líder educativo porque el director puede ser un líder, pero también aquel maestro que trabaja con el alumnado, aquel que aporta en su trabajo. Trato de

	<p>hacer las cosas de la mejor manera en el entendido que a veces nos equivocamos y enmendamos y luego seguimos adelante. Yo creo que nunca voy a lograr ser un líder porque primeramente necesitamos tener una idea muy clara sobre lo que va a ser un líder educativo. Como tal, al cien por ciento no tengo esa idea. No sé yo hasta donde. Vale ser colaborador o emprendedor y abonar al trabajo.</p> <p>Un líder educativo es aquella persona innovadora, que piensa en el plano transformador. Que ve a sus alumnos no nada más para prepararlos a una determinada fábrica, sino jóvenes que vayan a transformar. Es aquel que hace suyas las necesidades de todos los compañeros, que busca darles una salida. Aquel que es honesto, responsable, posee una gran cantidad de cualidades. Que guía a su grupo.</p>
<p>¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?</p>	<p>La exigencia de los padres de familia cuando traen al hijo para que se los cuidemos, y esta es una escuela para prepararse. Hay también cierto desinterés del alumno.</p>
<p>¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?</p>	<p>Todo el cuadro se involucra. Sí, si funciona.</p>

Observaciones

A continuación se presentan observaciones generales del trabajo de campo. Para conocerlas con mayor detalle, ir al Anexo 9 al final del trabajo.

Grupo de enfoque de alumnos: Se reunieron diez alumnos en su mayoría jefes de grupo.

Accedieron con entusiasmo a la entrevista. Hubo opiniones encontradas entre ellos.

Grupo de enfoque con padres de familia: Se reunieron diez padres de familia quienes hablaron con agrado del trabajo del director.

Entrevista con el director. Se manifestó entusiasmado por participar en la investigación.

Solicitó que se le preguntara ¿por qué era tan malo?

Plantel II

Contexto

Ubicación: Esta institución se encuentra localizada en los suburbios de la ciudad de Zacatecas.

Estructura ocupacional: La totalidad de la matrícula es atendida por treinta y dos profesores de tiempo parcial.

Tabla 4.8 *Estructura ocupacional autorizada al plantel II.*

	Turno matutino	Turno vespertino
Directivo		
Director de plantel "B"		1
Subdirector de plantel "B" (Académico)	1	1
Apoyo a la educación		
Ingeniero en sistemas (responsable del Centro de Cómputo)	1	
Responsable de laboratorio técnico (idiomas)	1	
Jefe de oficina de registro y control escolar	1	
Jefe de oficina de servicios administrativos	1	
Técnico especializado para apoyo área académica		
Técnico especializado para laboratorio	1	
Analista administrativo (cajero y almacenista, analista técnico)	1	
Analista administrativo (técnico)	3	2
Encargado de orden	2	1
Laboratorista	1	
Secretaria de director de plantel	1	
Bibliotecario	1	
Secretaria de subdirector de plantel	1	1
Taquimecanógrafa	1	1
Auxiliar de biblioteca		
Auxiliar de intendencia o intendente *	2	1
Vigilante	1	1

* se asigna un auxiliar de intendencia adicional por cada 500 alumnos que rebasen los 2000.

Matrícula: El plantel brinda servicio en el turno matutino a un promedio de quinientos setenta y ocho alumnos distribuidos en dieciocho grupos; y por la tarde a doscientos

nueve alumnos distribuidos en nueve grupos. El perfil socioeconómico de los alumnos que atiende por la mañana es medio mientras que en el turno vespertino es medio - bajo.

Logros recientes: 3er. lugar a nivel nacional en la Olimpiada de Química; 2º y 3er. lugar en la Olimpiada Estatal de Historia; 1er. lugar a nivel regional en música;

1er. lugar estatal y regional en poesía; 1er. lugar regional y estatal en escultura.

Perfil del director: Es licenciado en contaduría e ingeniero químico. Tiene un postgrado en ciencias naturales. Fue investigador en el Colegio de Chapingo. Cuenta con cinco años de experiencia en dirección de Instituciones Educativas de los cuales cuatro años estuvo en otro plantel del mismo subsistema y ha sido director de esta escuela durante un año.

Grupo de enfoque con alumnos

Al igual que en el plantel I, participaron diez alumnos en total. De los cuales, cuatro cursan 3er año, tres el 2º y tres el 1º. Para ver la información completa de la entrevista, ir al Anexo 10 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más notables:

Tabla 4.9 *Datos sobresalientes del grupo de enfoque con alumnos del plantel II.*

Preguntas	Respuestas
<p>¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?</p>	<p>Por la mañana el director anda vigilando pasillos y salones para que todo esté en orden; por la tarde asiste mucho en su oficina. Apoya las actividades de los alumnos. El director debería salir más de su oficina</p>
<p>¿Tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?</p>	<p>Sí. Cuando le solicitamos una oportunidad y nos comprometemos a hacer un mejor esfuerzo él si nos deja.</p>
<p>¿Tiene contacto él o ella con sus papás? ¿Son contactos positivos o negativos o</p>	<p>Sí hay contacto con los papás a través de las juntas con padres de familia y además él recibe a los papás que así se lo solicitan o cuando él mismo los manda llamar. Los contactos son positivos.</p>

ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?	Sería bueno tener más contacto con él.
-----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------

Grupo de enfoque con padres de familia

Participaron papás del turno vespertino. Para ver la información completa de la entrevista, ir al Anexo 11 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más trascendentes:

Tabla 4.10 *Datos sobresalientes del grupo de enfoque con padres de familia del plantel II.*

Preguntas	Respuestas
¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben?	No es líder en la escuela porque hay maestros que actúan con mucha libertad y no hacen lo que el director les indica. Los maestros no son del todo guiados por él porque si así fuera no se tendría la problemática que actualmente se presenta.
¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	El director sí invita a los padres de familia a colaborar pero muchos papás son apáticos y colaboran poco. El rol de la mesa directiva es el de apoyar los proyectos institucionales.
¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el director? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?	Por sus ocupaciones puede convivir poco con sus alumnos. Siempre está en los eventos acompañando, platica, bromea y genera confianza con los estudiantes. Algunos alumnos cuando lo ven en su oficina lo perciben como el director y eso hace que se cuiden las formas y la comunicación no es tan natural como cuando se desarrolla en un pasillo.
¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?	Apoya el progreso de los alumnos. El impacto del director en la escuela es bueno, resuelve problemas beneficiando a las partes involucradas y ha dado pauta para que los alumnos se acerquen.

Cuestionario a maestros

Participaron sólo ocho profesores en el llenado del cuestionario. Para ver la respuesta de todos los maestros participantes, ir al Anexo 12 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

El 100% piensa que el director es un líder educativo porque es una persona honesta y preocupada por hacer un buen trabajo, por su actitud cordial, respetuosa y tendiente a la mejora, porque tiene muy buen contacto con ellos y se sienten comprometidos a ayudarlo, porque está preparado profesionalmente y tiene un gran sentido humano, porque sabe llevar la dirección y por los resultados que se tienen en el plantel aunque uno de ellos menciona que le gustaría que hubiera mayor contacto.

Para ellos un líder educativo es alguien que orienta a la calidad educativa y al buen ambiente de trabajo, quien representa a la escuela, quien tiene objetivos claros de lo que quiere lograr en sus alumnos, alguien que por su ejemplo invita a mejorar la educación, que motiva y que busca el logro.

Perciben que los problemas más grandes que enfrenta el director son su falta de presencia y autoridad así como la falta de tiempo para atender todos los asuntos que se le presentan. (Figura 4.5)

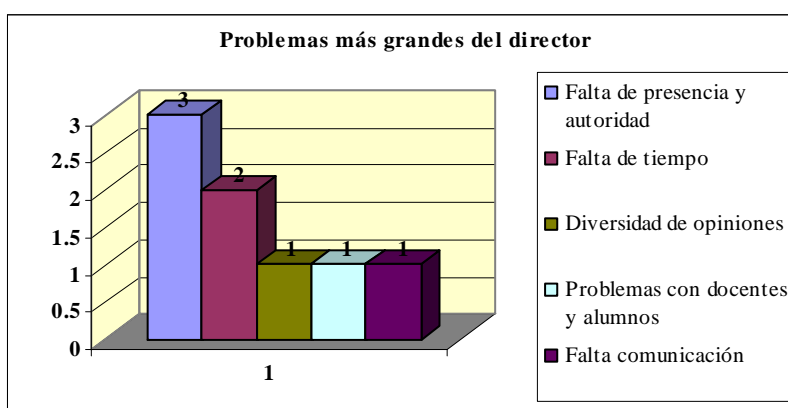


Figura 4.5. Los problemas más grandes que enfrenta el director.

El 62.5% considera que estos problemas se pudieran evitar para lo que sugieren tener mayor presencia y contacto con todos y una mejor administración del tiempo.

El director sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela según la opinión del 87.5% de los profesores. El 62.5% considera que sí le funciona trabajar así mientras que el 75% concuerda en que esto le funciona a la escuela.

Facilita el trabajo de los maestros básicamente mediante el diálogo y proporcionando lo que se requiere para realizar el trabajo con rapidez y amabilidad (Figura 4.6); el 75% expresa que puede mejorar. Para ello mencionan que puede mejorar prestando mayor atención a las inquietudes del personal, poniendo mejor control de los materiales que presta, revisando los resultados con los maestros, teniendo mayor presencia en el plantel porque comentan que le da más fuerza al subdirector, recomendando bibliografía, solicitando a oficinas generales más material didáctico y haciendo un curso donde él participe con sus docentes.

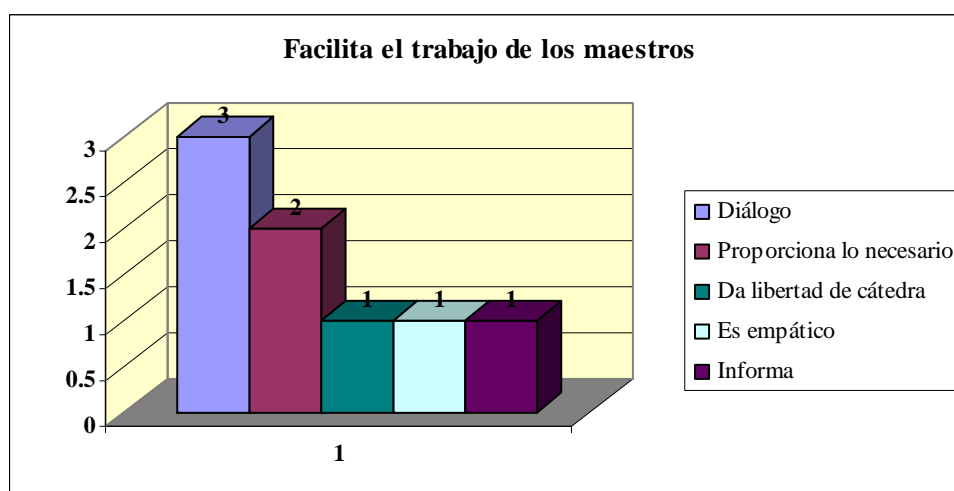


Figura 4.6. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director?

Cuestionario al subdirector

Participó el subdirector del turno vespertino en el llenado del cuestionario. Para ver la respuesta a todas las preguntas, ir al Anexo 12 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

Tabla 4.11 *Datos sobresalientes del cuestionario a subdirectores del plantel II.*

Preguntas	Respuestas
¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	Sí considera al director como líder porque tiene las características del buen líder: don de mando, carácter, inteligencia y buen trato. Un líder educativo es una persona que tiene bien definido qué papel tiene la educación para alumnos, padres de familia y dentro de la formación de la sociedad en cuanto a un tiempo determinado.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	El problema más grande que tiene el director es con el personal que no trabaja.
¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	No involucra el director a otras personas en el liderazgo de la escuela y esto le funciona a él y a la escuela.
¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o directora? ¿Puede mejorar en ese sentido?	Le facilita el trabajo a los maestros apoyándolos en lo que requieren. Puede mejorar si las solicitudes se hacen con tiempo

Cuestionario a supervisor

El subsistema no contempla un supervisor de zona como tal, sino que existe la figura de Dirección general que coordina los treinta y nueve planteles del Estado, y esta dirección está integrada por: Director general, Secretario General, Director Académico y Director de Administración y Finanzas. En este caso, por tratarse de una institución educativa quien participa en la investigación es el Director Académico. Para conocer la

respuesta a todas las preguntas que le fueron planteadas, ir al Anexo 12 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

Tabla 4.12 *Datos significativos del cuestionario a supervisor del plantel II.*

Preguntas	Respuestas
¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	El director es líder porque gestiona y administra. Un líder educativo es un gestor académico y administrador de recursos.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	Los problemas más grandes que enfrenta el director tienen que ver con el control del personal docente. Estos problemas se pueden evitar impulsando una actitud más proactiva del docente.
¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?	La dirección general no tiene un mecanismo formal para tal fin.
¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	El director sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela en el sentido de gestionar y promover actividades propuestas por la dirección general y que trabajar así le funciona.
¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o directora? ¿Puede mejorar en ese sentido?	Le facilita el trabajo a los maestros promoviendo la comunicación entre ellos y la dirección general, pero puede mejorar si dinamiza la participación docente y de alumnos en asuntos académicos.

Entrevista con el director

El director mostró gran disposición de participar en la entrevista a pesar de que inicialmente se mostró reservado. A continuación se presentan los aspectos más relevantes de ella. Para conocer la entrevista completa, ir al anexo 13 al final del trabajo.

Tabla 4.13 *Datos sobresalientes de la entrevista con el director del Plantel II.*

Preguntas	Respuestas
¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?	A organizar actividades académicas, deportivas y culturales; a vigilar y gestionar que se cuente con los recursos necesarios para realizarlas. A atender a los padres de familia, docentes y alumnos así como las actividades de tipo administrativo como la de preparar el informe financiero mensual y de control escolar además de todos los informes que solicitan tanto de oficinas generales como de la propia Secretaría de Educación y Cultura (SEC). El tiempo no siempre es utilizado de manera efectiva por los problemas que se pueden presentar de manera inesperada. La buena comunicación con el equipo de trabajo y la delegación de responsabilidades como un ejercicio de liderazgo ayudan a hacer mejor uso del tiempo.
¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?	Intento ser líder. Un líder educativo es aquél que sabe convocar a todos los actores a seguir un mismo proyecto y llegar al final a cada ciclo con buenos resultados.
¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	El conflicto entre las personas y problemas de seguridad. El conflicto se pudiera evitar mediante un plan de capacitación y preparación donde se aborden temas de ética, responsabilidad social, actitudes y valores que hagan al personal consciente de la filosofía del colegio y de la responsabilidad que implica para cada participante; el problema de seguridad mediante cámaras de circuito cerrado.
¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?	En el liderazgo de la escuela se involucra a padres de familia, maestros, alumnos y subdirectores. Funciona trabajar así quisiera que algunos colaboradores se involucraran más.

Observaciones

A continuación se presentan observaciones generales del trabajo de campo. Para conocerlas con mayor detalle, ir al Anexo 14 al final del trabajo.

Grupo de enfoque de alumnos: La entrevista se realizó de manera cordial y divertida.

Los alumnos estuvieron muy dispuestos a participar.

Grupo de enfoque con padres de familia: Fue difícil reunir a los papás especialmente porque en fecha reciente ya habían atendido una reunión convocada por la dirección del plantel. Sin embargo, quienes participaron lo hicieron con gran entusiasmo y apertura.

Entrevista con el director. Muy cordial en su trato. Al principio fue reservado, situación que se modificó en el transcurso de la entrevista. Habló con gran entusiasmo de su trabajo. Brindó todo su apoyo para la realización de esta investigación.

Plantel III

Contexto

Ubicación: Esta institución se encuentra localizada en los suburbios del municipio de Loreto, Zac.

Estructura ocupacional: veintiocho profesores de tiempo parcial atienden a la totalidad de la matrícula inscrita en el turno matutino.

Tabla 4.14 *Estructura ocupacional autorizada al plantel III.*

	Turno matutino
Directivo	
Director	1
Subdirector de plantel "C" (Académico)	1
Apoyo a la educación	
Ingeniero en sistemas (responsable del Centro de Cómputo)	1
Responsable de laboratorio técnico (idiomas)	1
Jefe de oficina de asuntos extraescolares	
Jefe de oficina de registro y control escolar	1
Jefe de oficina de servicios administrativos	1
Técnico especializado para laboratorio	1
Analista administrativo (cajero y almacenista, analista técnico)	1
Analista administrativo (técnico)	5
Encargado de orden	3
Laboratorista	1
Secretaria de director de plantel	1
Bibliotecario	1
Secretaria de subdirector de plantel	1
Taquimecanógrafa	2
Auxiliar de biblioteca	
Auxiliar de intendencia o intendente *	3
Vigilante	2

* se asigna un auxiliar de intendencia adicional por cada 500 alumnos que rebasen los 2000.

Matrícula: El plantel brinda servicio en el turno matutino a mil alumnos divididos en veintitrés grupos. El perfil socioeconómico de los alumnos que atiende es medio.

Logros recientes: En los últimos años ha mantenido alumnos en primeros lugares en las olimpiadas estatales que convoca la Universidad Autónoma de Zacatecas (UAZ) en las áreas de matemáticas, química y física así como en los concursos del Colegio de Bachilleres en el área de historia.

Perfil del director: Fue subdirector durante ocho años en un plantel que pertenece al mismo subsistema del que ahora dirige; ha sido director de esta institución durante cuatro años; tiene un postgrado en educación y es licenciado en urbanidad.

Grupo de enfoque con alumnos

Participaron diez alumnos en total. Cuatro de ellos del 3er grado, tres de 2º y tres de 1º. Para ver la información completa de la entrevista, ir al Anexo 15 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más notables:

Tabla 4.15 *Datos sobresalientes del grupo de enfoque con alumnos del plantel III.*

Preguntas	Respuestas
¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?	Siempre está al pendiente de que todos estén en clase, porten el uniforme y traigan el cabello corto –en el caso de los varones -. Se le ve por todos lados. ¡Sería difícil esconderse de él! Si un profesor por alguna razón falta a clase, él lo suple. Atiende a los padres de familia y las cosas de la dirección.
¿Tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?	El contacto es bueno, aunque todavía no tanto con los alumnos de nuevo ingreso. Cuando un maestro le pide al director que vaya al salón a platicar con los alumnos, el director va y les da consejo. Es abierto para escuchar la opinión de los alumnos. Influye en el desempeño al corregirnos y apoyarnos en los concursos que se hacen cada año.
¿Tiene contacto él o ella con sus papás? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de	El contacto con los papás es a través de las reuniones semestrales, y vía telefónica cuando hay algún problema. El contacto es positivo porque es para nuestro bien.

contacto con ellos?	
---------------------	--

Grupo de enfoque con padres de familia

Participaron diez padres de familia en total. Entre los asistentes estaban algunos miembros de la asociación de padres de familia incluyendo al presidente. Para ver la información completa de la entrevista, ir al Anexo 16 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más trascendentes:

Tabla 4.16 *Datos sobresalientes del grupo de enfoque con padres de familia del plantel III.*

Preguntas	Respuestas
¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben?	El director es un líder natural porque es activo, se destaca en lo que hace, motiva, guía, inspira, no ordena; siempre está atento a su contexto y trasciende en él.
¿Invita o anima a los padres de familia a participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	El director sí anima a los padres de familia a participar en las distintas actividades de la escuela. Especialmente importante es el evento de reconocimiento a los alumnos más destacados donde los papás también participan. Esa participación es positiva. El rol que juegan como papás es de apoyo en las diversas actividades que se organizan; como miembros de la mesa directiva se trabaja en un plan de trabajo previamente establecido.
¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el director? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?	El contacto que tiene el director con los alumnos es directo, amable y personal. El director influye positivamente en el desempeño de los alumnos
¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?	El director ha impactado positivamente a la escuela.

Cuestionario a maestros

Participaron veinte profesores en el llenado del cuestionario. Para ver la respuesta de todos los maestros participantes, ir al Anexo 17 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

Respecto al liderazgo del director, el 50% no lo considera como un líder. (Figura 4.7)

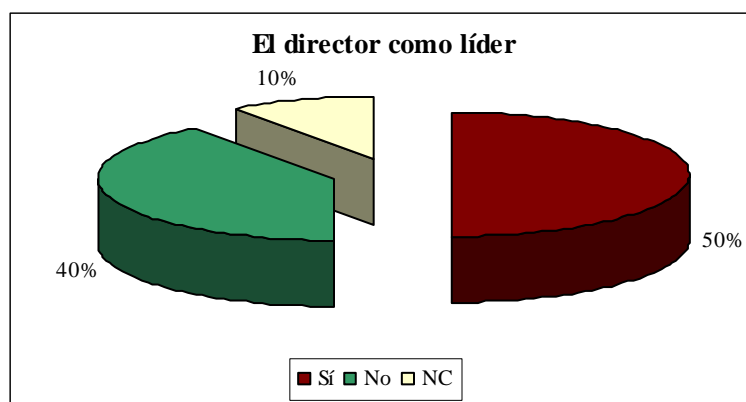


Figura 4.7. Porcentaje de profesores que consideran al director como un líder.

Los que sí lo consideran un líder exponen que el director: les da el ejemplo, toma decisiones, invita al trabajo, ha tenido momentos de acierto, formalmente tiene el mando, es responsable, muestra autodominio, cumple con su trabajo, sabe encauzar hacia el estudio, tiene el apoyo del personal y está pendiente de la institución. En contraste, quienes no lo consideran un líder argumentan que le falta: cumplir con lo que dice, tener más tacto, ser más tolerante y comprensivo con los alumnos y poseer más conocimientos. Hay quien opina que él trata de ser un compañero más en contraste con alguien que lo percibe autoritario.

Los problemas más grandes que enfrenta el director son: conflictos con docentes, indisciplina de los alumnos y su falta de decisión. Respecto al conflicto con los docentes comentan que falta mejor comunicación, que el director vele por sus intereses, que disponga de horas clase para asignarles y que es autoritario. (Figura 4.8)

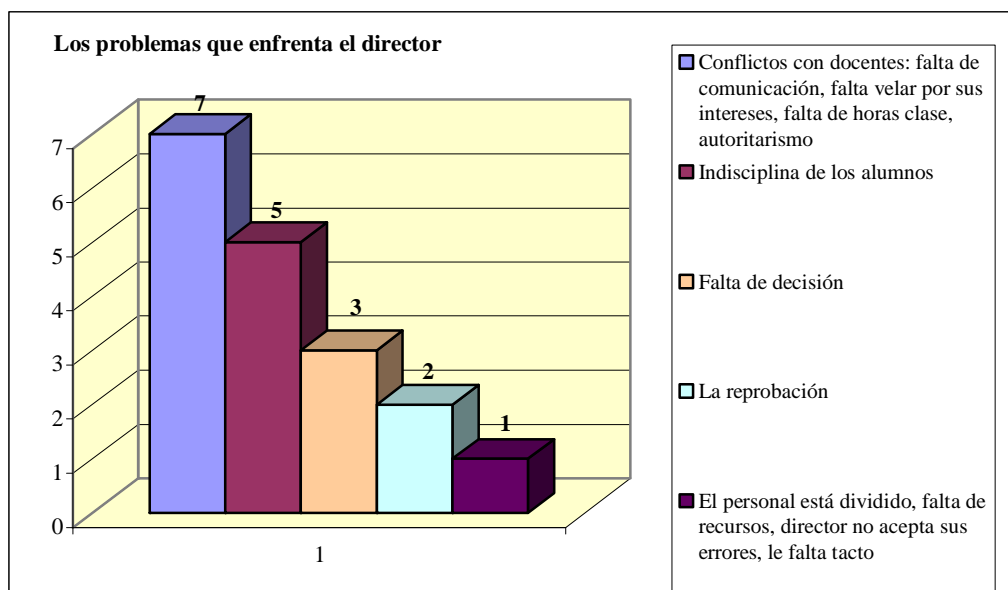


Figura 4.8 Los problemas más grandes que enfrenta el director.

El 80% considera que los problemas se pudieran evitar mediante el diálogo y el consenso así como a través de la aplicación del reglamento de alumnos. Sugieren también (aunque en menor proporción) que el director no se involucre en asuntos sindicales, que brinde un trato igualitario, honesto y abierto; que actúe y respete lo acordado y que erradique vicios.

El 65% de los encuestados concuerdan en que el director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela compartiendo y delegando responsabilidades y apoyándose con el subdirector. Quienes no coinciden señalan que él toma las decisiones y sólo las comunica. El 80% piensa que le funciona trabajar así mientras que el 75% considera que sí le funciona a la escuela.

Comentan que les facilita el trabajo proporcionando lo necesario para que realicen sus actividades, dándoles libertad de cátedra, interviniendo cuando hay indisciplina por parte de los alumnos e invitándolos a cumplir. El 75% coinciden en que puede mejorar ese apoyo y mencionan para ello: el que se involucre más en los asuntos académicos, atienda las sugerencias de los docentes, atienda las necesidades de infraestructura del plantel, sea vanguardista y realice reuniones continuas para mejorar la comunicación.

Cuestionario a subdirectores

A continuación se presentan los aspectos más relevantes de este cuestionario. Para ver la respuesta a todas las preguntas, ir al Anexo 17 al final del presente trabajo.

Tabla 4.17. *Datos sobresalientes del cuestionario al subdirector del plantel III.*

Preguntas	Respuestas
<p>¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?</p>	<p>El director no es líder pero busca encausar a los alumnos y trabajadores al cumplimiento de sus actividades.</p> <p>Un líder educativo es aquél que logra una empatía con la comunidad escolar y que es respetado y obedecido en sus indicaciones.</p>
<p>¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?</p>	<p>Conciliar diferencias entre los trabajadores que pertenecen a dos gremios sindicales distintos Estos problemas se pudieran evitar buscando un justo equilibrio entre lo sindical y lo laboral, sin menoscabo de la libertad de opinión.</p>
<p>¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?</p>	<p>El director sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela delegando actividades específicas a cada departamento. Esto funciona de manera aceptable para él y para la escuela.</p>
<p>¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o directora? ¿Puede mejorar en ese sentido?</p>	<p>Facilita el trabajo de los maestros apoyándolos y proporcionando los medios necesarios para trabajar. Puede mejorar equipando las aulas con algunos medios tecnológicos.</p>

Cuestionario a supervisor

El subsistema no contempla un supervisor de zona como tal, sino que existe la figura de Dirección general que coordina los treinta y nueve planteles del Estado, y esta dirección está integrada por: Director general, Secretario General, Director Académico y Director de Administración y Finanzas. En este caso, por tratarse de una institución educativa quien participa en la investigación es el Director Académico. Para conocer la respuesta a todas las preguntas que le fueron planteadas, ir al Anexo 17 al final del presente trabajo. A continuación se incluyen los aspectos más relevantes:

Tabla 4.18 *Datos significativos del cuestionario al supervisor del plantel III.*

Preguntas	Respuestas
¿Considera usted al director o directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	El director sí es un líder. Un líder educativo es un gestor académico y administrativo.
¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el director o directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	El control del personal docente. Este problema se pudiera evitar impulsando una mayor participación de ellos.
¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?	No existe un mecanismo formal para asegurar que el director cumple con sus responsabilidades
¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	Involucra tanto al subdirector como al encargado de orden. Esto le funciona tanto a él como a la escuela.
¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el director o directora? ¿Puede mejorar en ese sentido?	Facilita el trabajo de los maestros a través de promover la comunicación entre ellos y la dirección general. Pudiera mejorar en este sentido impulsando la actividad académica.

Entrevista con el director

El director mostró una gran apertura para contestar la entrevista. A continuación se presentan los aspectos más sobresalientes de ella. Para conocer la entrevista completa, ir al anexo 18 al final del trabajo.

Tabla 4.19 *Datos más significativos de la entrevista con el director del Plantel III.*

Preguntas	Respuestas
<p>¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?</p>	<p>A vigilar que lo que se tiene en el programa se esté ejecutando; a supervisar las acciones propias de la escuela. El tiempo no se está utilizando de manera efectiva. A veces es necesario hacer cosas de carácter multidisciplinario por el bien de la misma institución pero un tanto al margen de la esencia de la escuela por ejemplo supervisar la construcción de aulas.</p>
<p>¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?</p>	<p>No me visualizo como líder educativo porque para ser un líder hace falta haber tenido la formación como maestro normalista que permita tener una visión de la educación. Carezco de algunos elementos didácticos e institucionales (perfil). Sin embargo, doy lo mejor de mí mismo y por eso la sociedad me confía a sus muchachos.</p> <p>Un líder educativo es la persona encargada de dirigir una institución educativa con todo el esquema organizacional que implica. Con una innovación permanente siempre en busca de la mejora continua.</p>
<p>¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?</p>	<p>La reprobación, deserción, y los problemas laborales son los problemas más grandes.</p> <p>Estos problemas se pudieran evitar. En el caso de la deserción los alumnos se van por falta de oportunidades o por reprobación por tanto falta una estrategia o una política adecuada para poder atender y retener al muchacho.</p> <p>En cuanto a los problemas laborales estoy convencido de que el fortalecimiento de las relaciones con el personal docente, administrativo y de apoyo puede hacer que ellos den todo lo humanamente posible por la escuela.</p>
<p>¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?</p>	<p>Sí, el papel del subdirector es muy importante porque también él está al pendiente de los docentes, de los problemas con los alumnos, de atender a padres de familia, etc. En cuanto a los departamentos, se les da plena libertad para que ejerzan las actividades que tienen que realizar.</p> <p>Sí funciona trabajar así.</p>

Observaciones

A continuación se presentan observaciones generales del trabajo de campo. Para conocerlas con mayor detalle, ir al Anexo 19 al final del trabajo.

Grupo de enfoque de alumnos: Especialmente los alumnos del segundo y tercer año sienten un contacto afectuoso con el director no así los del primer año.

Grupo de enfoque con padres de familia: Se observa que hay una muy buena respuesta a la convocatoria del director.

Entrevista con el director. Habla de su trabajo con gran entusiasmo.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo tiene como intención analizar la información obtenida en el trabajo de campo a través de los distintos instrumentos aplicados a los actores de cada una de las tres escuelas bajo estudio.

Inicialmente se analiza dentro de cada institución como un mini caso comenzando con la opinión que tiene el director respecto al liderazgo que ejerce así como de su trabajo en la escuela, para contrastarla con la percepción que tienen de estos mismos aspectos quienes trabajan con él, como son los subdirectores, profesores, alumnos, padres de familia, y supervisor. Posteriormente el análisis se centra en hacer una comparación entre las tres instituciones respecto a sus semejanzas, diferencias, patrones encontrados, perfil de las escuelas, rol del director y las conexiones que éste establece con los maestros, padres de familia y alumnos para dar paso a un análisis en subgrupos, directores, sub-directores, padres de familia y alumnos, en que se compararán patrones generales y la recurrencia de ellos.

Finalmente se busca llegar a una mini teoría y contrastarla con la literatura expuesta en el marco teórico.

Mini casos

Se presenta un análisis de cada institución respecto de las opiniones que tiene el director en relación a liderazgo, trabajo en la escuela y contactos que tiene con lo que piensan los profesores, alumnos, padres de familia, subdirectores y supervisor.

Institución I.

El director de esta institución se describe como responsable, puntual, poseedor de una clara visión de lo que quiere lograr, que gusta de la lectura y de pedir a sus colaboradores su máximo esfuerzo. Se siente satisfecho y muy contento con su trabajo aunque aclara que no hay nada terminado. No se percibe así mismo como líder pero sí como alguien que busca cotidianamente hacer mejor las cosas. Para él un líder es aquella persona innovadora, que piensa en el plano transformador, capaz de hacer suyas las necesidades de todos los compañeros y que busca darles una solución; que es honesto, responsable y guía de su grupo. Dedicó la mayor parte de su tiempo a las tareas de tipo administrativo y a la atención de los padres de familia que se lo solicitan. Los problemas más grandes que enfrenta son con los padres de familia de quienes piensa que no son corresponsables con la tarea de educar a los hijos así como el desinterés del propio alumnado por superarse; sin embargo, reconoce que cuenta con el apoyo de la mayoría de sus profesores. El contacto que tiene con los papás es permanente y directo, mientras que la subdirección se encarga de la relación con los alumnos. El contacto con la comunidad es continuo a través de diversas actividades que se realizan durante todo el año escolar.

Los maestros describen al director como responsable, enérgico, atento, honesto, inteligente, tenaz, amigable, dedicado; bien preparado, profesional y con bastante experiencia. Lo perciben satisfecho con su trabajo pero resaltan que siempre está buscando mejorar. De los veintiún profesores, 18 lo consideran como líder. Para ellos los principales problemas a los que se enfrenta el director son la falta de tiempo, los

problemas con el sindicato, la indisciplina de los alumnos y las exigencias de la normatividad. La gran mayoría coinciden en señalar que el director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela y manifiestan que él les facilita su trabajo al dotarles de lo necesario para trabajar, mostrarles buena disposición, brindarles apoyo, establecer una buena comunicación, respetar su trabajo, mantener la armonía, apoyar la libertad de cátedra, y permitirles trabajar de manera abierta supervisando pero no presionando. La mayoría siente que el contacto con los alumnos es bueno, a pesar de que señalan que éste es difícil por la cantidad de alumnos que tiene el plantel; para ellos el contacto con los profesores, padres de familia y otros miembros de la comunidad es bueno.

Los padres de familia lo describen como un director responsable, entusiasta, comprometido con su labor, muy humano, empático, sensible, buen administrador y siempre dispuesto a ayudar. Coinciden en que el director es un líder. Algunos opinan que es un líder natural que tiene seguidores y piensan que el plantel no tendría los logros que ahora tiene si no fuera por su liderazgo. Perciben que los alumnos han tenido poca oportunidad de tratarlo y que la imagen que tienen de él no es la más exacta. La opinión que tienen respecto del contacto que guarda con la comunidad en general es buena, pues señalan que el colegio es una institución que tiene presencia a través de la celebración de diversos eventos culturales, deportivos y científicos. Para mantener el contacto con los padres de familia son invitados por el director a través de distintos medios para que colaboren con las actividades que se realizan en el colegio, sin embargo señalan que no todos acuden a ese llamado por limitaciones de tiempo.

Los alumnos de esta institución piensan que su director es respetuoso, dispuesto a escuchar y a apoyar a quien se lo solicite, profesional en lo que hace y siempre en la búsqueda de mejorar, de carácter fuerte, estricto y despegado de ellos. En su mayoría expresan que no tienen mucho contacto con él. Perciben que el contacto que tiene con los padres de familia es más frecuente con los del grupo vespertino que con los del matutino y que cuando lo hay es porque el alumno tiene problemas; sin embargo consideran que ese contacto es positivo. Para ellos el director ideal sería comprensivo, sociable, afectivo, con disposición de escuchar, paciente y que reconociera los intereses de los demás.

Los subdirectores lo describen como una persona de temperamento fuerte con quien se puede hablar, sensible a la problemática escolar, sereno, trabajador, conciliador; poseedor de una excelente preparación académica, pero a quien le falta mostrar mayor firmeza en sus decisiones. Coinciden en que el director es un líder educativo porque tiene seguidores que le piden apoyo y a quienes resuelve problemas. Consideran que los problemas más grandes que enfrenta son el ausentismo de maestros y el trato que tiene con subordinados. Perciben que no se siente satisfecho con su trabajo porque siempre está buscando qué mejorar; y que facilita el trabajo de los maestros ajustando los horarios a sus necesidades, proporcionando lo mínimo necesario en material y equipo así como respetando la libertad de cátedra. Piensan que el contacto que tiene con los alumnos, padres de familia y miembros de la comunidad es franco, abierto, cordial, firme y sin reserva para decir lo que piensa.

El supervisor describe al director como una persona empeñosa, solidaria, y colaboradora a quien considera como un líder educativo. Para él los problemas más grandes que enfrenta se refieren al control del personal docente. Lo percibe satisfecho con su trabajo. Describe el contacto que tiene con los alumnos como de mucha comunicación al igual que con los maestros. El contacto con los padres de familia lo hace a través de reuniones informativas y con los miembros de la comunidad mediante convenios y participando en diversas actividades.

En conclusión, los patrones y contradicciones más importantes son: Los maestros, padres de familia, subdirectores y supervisor consideran al director como un líder; sin embargo el director no se ve así mismo como tal. El director se siente satisfecho con su trabajo. Este sentimiento es congruente con la percepción que tienen los maestros y el supervisor; sin embargo los subdirectores difieren.

Del contacto con los alumnos el director comentó que es la subdirección quien se encarga directamente de atenderlos. Los alumnos, padres de familia y maestros coinciden en que hay poco contacto con ellos en contraste con la opinión de los subdirectores y del supervisor. Los maestros, subdirectores y supervisor coinciden en señalar que los problemas más grandes que enfrenta el director son los relacionados con el personal, en contradicción con lo que señala el director.

Institución II.

El director expresa que intenta ser un líder, que él define como aquél que sabe convocar a todos los actores a seguir un mismo proyecto y llegar al final de cada ciclo con buenos resultados. Se siente satisfecho con su trabajo porque ha tenido un

currículum en ascenso dentro del colegio, sin embargo piensa que puede dar más y este pensamiento le provoca cierta culpabilidad. La mayor parte de su tiempo la dedica a organizar actividades académicas, deportivas y culturales; a vigilar y gestionar recursos; a atender a los padres de familia, docentes y alumnos así como a las actividades de tipo administrativo. Los principales problemas que enfrenta son el conflicto entre las personas y la falta de seguridad. En el liderazgo de la escuela involucra a padres de familia, maestros, alumnos y subdirectores. Tiene contacto constante con la comunidad y con los padres de familia a quienes dice que tiene que involucrar para lograr calidad educativa.

La totalidad de los maestros encuestados piensan que el director es un líder educativo porque es una persona preocupada por hacer un buen trabajo, con actitud de mejora, que los hace sentirse comprometidos a ayudarlo, que sabe llevar la dirección y que obtiene resultados. Lo describen como: atento, inteligente, comprometido, profesional, responsable, simpático, condescendiente, comprensivo, integrador, justo, respetuoso, empático, amigable, sereno, austero, generoso, honesto, capaz, que sabe escuchar; poseedor de una formación profesional sólida, competente y con experiencia. Perciben que los problemas más grandes que enfrenta el director son su falta de presencia y autoridad así como la falta de tiempo para atender todos los asuntos que se le presentan. La gran mayoría opina que el director sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela. Les facilita el trabajo mediante el diálogo y proporcionando con rapidez y amabilidad lo que se requiere para realizar el trabajo. Lo perciben satisfecho con su trabajo pero señalan que el director quiere mejorar. Para ellos el contacto que

tiene con los alumnos es bueno, con los maestros es muy bueno así como con los padres de familia y con la comunidad.

Los padres de familia no lo consideran como un líder en la escuela porque observan que hay maestros que actúan con mucha libertad y no hacen lo que el director les indica. Lo describen como fino, atento, seguro de sí mismo y con disposición a dar solución a la problemática escolar, que no promete lo que no cumple. El director invita a los padres de familia a colaborar aunque algunos lo hacen poco; algunos papás opinan que el director siempre está en los eventos acompañando a los alumnos con quienes platica y bromea; sin embargo otros señalan que por sus ocupaciones puede convivir poco con ellos; el contacto con la comunidad es bueno.

Para los alumnos de esta escuela el director es una persona flexible que genuinamente se interesa por ellos, que siempre los está apoyando en las actividades que realizan, que les permite el acercamiento, brinda ayuda y está dispuesto a atenderlos. Sin embargo les gustaría tener mayor contacto con él. Existe contacto con los papás a través de las juntas con padres de familia, porque él los cita o porque los padres así lo solicitan. Para ellos el director ideal sería alguien como el director que tienen pero que tuviera más contacto con los alumnos, que no mostrara preferencia por algunos de ellos, que se involucrara en sus juegos; que diera seguimiento a lo que ordena y que lo que él diga se haga.

El subdirector lo describe como una persona responsable y sensible; como un buen ingeniero que se preocupa por mejorar lo relacionado con la docencia. Lo considera como líder porque tiene don de mando, carácter, inteligencia y buen trato. Considera que

el problema más grande que enfrenta es con el personal que no trabaja. Percibe que se siente satisfecho con su trabajo. Le facilita el trabajo a los maestros apoyándolos en lo que requieren. Estima que el contacto con los alumnos es bueno y principalmente afectivo. Lo mismo para los maestros, padres de familia y miembros de la comunidad.

El supervisor describe al director como una persona colaboradora y empeñosa. Lo considera un líder porque gestiona y administra. Para él los problemas más grandes que enfrenta se refieren al control del personal docente. Lo percibe satisfecho con su trabajo. En su opinión, el director tiene mucha comunicación con los alumnos y con los maestros; con los padres de familia mantiene contacto a través de reuniones informativas y de trabajo; mientras que con otros miembros de la comunidad lo hace impulsando convenios y participando en múltiples actividades.

En conclusión, los patrones y contradicciones encontrados más importantes son: A excepción de los padres de familia, todos lo consideran como líder. El director se siente satisfecho con su trabajo, opinión que comparten los maestros y el subdirector. Respecto al contacto con los alumnos, los profesores y el subdirector lo consideran bueno, y el supervisor dice que hay muy buena comunicación; sin embargo algunos alumnos y padres de familia no comparten esta opinión. La percepción de los problemas más grandes que enfrenta el director es contradictoria: para el director es el conflicto interpersonal y la seguridad mientras que para los profesores es la falta de autoridad y de presencia del director; para el subdirector es el personal que no trabaja y para el supervisor el control del personal docente.

Institución III.

El director no se considera líder educativo porque no se formó como maestro normalista y piensa que eso no le permite tener una visión completa de la educación. Sin embargo, comenta que ha dado lo mejor de sí mismo. Para él un líder educativo es la persona encargada de dirigir una institución educativa con todo el esquema organizacional que implica, con una innovación permanente y siempre en busca de la mejora continua. Dedicó la mayor parte de su tiempo a vigilar que lo que se tiene en el programa se esté ejecutando y a supervisar las acciones propias de la escuela. Los problemas más grandes que enfrenta son la reprobación y deserción de los alumnos así como los problemas laborales. Considera que sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela y en este sentido piensa que el papel del subdirector es muy importante. Se siente satisfecho con su trabajo. Mantiene contacto con los padres de familia a través de reuniones, encuentro con ellos en la puerta de entrada de la institución donde a él le gusta recibir a los alumnos, además de usar la vía telefónica, el oficio o los ve personalmente cuando ellos así lo solicitan; así mismo mantiene contacto con la comunidad.

De los maestros encuestados sólo la mitad lo considera un líder. Para los que sí lo es explican que les da el ejemplo, toma decisiones, invita al trabajo, ha tenido momentos de acierto, formalmente tiene el mando, es responsable, muestra autodominio, cumple con su trabajo, encauza hacia el estudio y tiene el apoyo del personal; para los que no lo consideran como un líder argumentan que le falta cumplir lo que dice, tener más tacto, ser más tolerante y comprensivo con los alumnos y tener mayores conocimientos. Lo describen como una persona responsable, atenta, servicial, humana, visionario, buen

gestor y que busca el prestigio de la institución. Poco más de la mitad de los profesores lo perciben satisfecho con su trabajo. Creen que los principales problemas que enfrenta el director son los conflictos con docentes, indisciplina de los alumnos y su falta de decisión. Poco más de la mitad de los encuestados concuerda en que el director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela, al compartir, y delegar responsabilidades, apoyándose en el subdirector; quienes no coinciden con esto señalan que él toma las decisiones y sólo las comunica. Les facilita el trabajo proporcionando lo necesario, les da libertad de cátedra e interviene cuando hay indisciplina de los alumnos. El director tiene buen contacto con alumnos, profesores, padres de familia y demás miembros de la comunidad.

Los padres de familia lo consideran un líder natural porque es activo, se destaca en lo que hace, motiva, guía, inspira, no ordena; siempre está atento a su contexto y trasciende en él. Piensan que sí anima a los padres de familia a participar en las distintas actividades de la escuela. El contacto que tiene el director con los alumnos lo perciben directo, amable y personal; con la comunidad el contacto es bueno aunque se ve un poco limitado por tantas actividades que realiza.

Los alumnos piensan que su director es entusiasta, flexible, accesible, atento en su trato, que les da consejos; que busca que la escuela esté ordenada; que es estricto y cumplido con su trabajo. Consideran que el contacto que guarda con ellos es bueno, aunque todavía no tanto con los alumnos de nuevo ingreso. Comentan que el contacto con sus papás es positivo y se hace a través de reuniones semestrales y vía telefónica cuando hay algún problema. Para ellos el director ideal es como el director que ahora

tienen en su escuela: atiende a los alumnos, está pendiente de todo lo que sucede en la escuela; les da consejos, trata a todos por igual, estricto y flexible cuando se requiere y siempre trata de poner en alto el nombre de la institución.

El subdirector lo describe como puntual, práctico, responsable, institucional y ético. Sin embargo considera que le falta ser más enérgico al tomar decisiones. No lo considera como líder. Para él, el problema más grande que enfrenta el director es el de conciliar diferencias entre los trabajadores que pertenecen a dos gremios sindicales distintos. En su opinión el director se siente medianamente satisfecho con su trabajo puesto que siempre hay objetivos que no se alcanzan; facilita el trabajo de los profesores proporcionando los medios necesarios. Piensa que el contacto que tiene el director con los alumnos es bueno; de la misma manera que con los maestros y padres de familia; sin embargo, considera que el contacto con otros miembros de la comunidad como organizaciones gubernamentales y privadas es sólo aceptable.

El supervisor describe al director como una persona dispuesta a colaborar. Lo considera un líder educativo. El problema más grande que enfrenta es el control del personal docente. Percibe que el director del plantel está satisfecho con su trabajo; que el contacto que tiene con los alumnos, profesores, padres de familia y miembros de la comunidad es constante.

En conclusión, los patrones y contradicciones encontrados más importantes son: El director no se considera como líder. Esta percepción concuerda con la de la mitad de los profesores, y el subdirector en contraste con la opinión de los padres de familia y del supervisor. El director se siente satisfecho con su trabajo y así lo perciben también los

profesores y el supervisor en contradicción con la opinión del subdirector. Todos coinciden en que tiene buen contacto con los alumnos. El director, maestros, subdirector y supervisor coinciden en señalar que el problema más grande que enfrenta el director es el conflicto con docentes por la situación sindical.

Para seguir con el análisis, se incluye una tabla que describe las semejanzas y diferencias entre las tres instituciones educativas.

Tabla 5.1 *Comparativo de las escuelas.*

Insti-tución	Semejanzas	Diferencias	Perfil de la escuela	Rol del director	Contacto con		
					maestros	papás	alumnos
I	<p>Brindan educación a nivel de bachiller.</p> <p>Dentro del Colegio de Bachilleres estas tres instituciones son las que mayor matrícula atienden.</p> <p>Son supervisados por las mismas autoridades.</p> <p>Sus directores son varones.</p> <p>Ninguno de los directores fue preparado de manera</p>	<p>Se analizaron ambos turnos.</p> <p>El nivel socioeconómico de los alumnos que atienden el turno matutino es medio y medio alto; mientras que del turno vespertino es medio y medio bajo.</p>	<p>Ubicada en una zona residencial del municipio de Guadalupe, Zac., que se ha rodeado de escuelas privadas</p> <p>Atiende en el turno matutino una matrícula de aproximadamente mil veintitrés alumnos distribuidos en veinticinco grupos; en el turno vespertino atiende a ochocientos treinta alumnos distribuidos en veintitrés grupos.</p> <p>Logros recientes:</p>	<p>Ha sido director de este plantel durante cuatro años; tiene un postgrado en educación en el Instituto Tecnológico Superior de Occidente (ITESO), es egresado de la Escuela Normal Superior y ha sido director de otros planteles de este mismo subsistema desde 1989.</p> <p>Promueve la calidad educativa, coordina las actividades al interior de la escuela, vigila el prestigio de la escuela y la aplicación correcta de los</p>	Bueno	Muy Bueno	Poco

	expresa para asumir la dirección del plantel que dirigen y ninguno de ellos ha recibido capacitación o adiestramiento en habilidades directivas.		<p>1er lugar en basket ball femenino en los juegos estatales.</p> <p>2º lugar en concurso de escoltas a nivel estatal.</p> <p>Hay un alumno que irá al extranjero a competir en torneo de ajedrez.</p>	recursos, funge como facilitador con sus maestros, mantiene la disciplina de los alumnos, fomenta la presencia del colegio en la sociedad; atiende a padres de familia de forma constante; promueve el uso de las tecnologías de información.			
II		<p>Se analizó el turno matutino.</p> <p>El nivel socioeconómico de los alumnos que atienden el turno matutino es medio, mientras que en el turno vespertino es medio bajo.</p>	<p>Ubicada en los suburbios de la ciudad de Zacatecas.</p> <p>Atiende una matrícula de quinientos setenta y ocho alumnos en el turno matutino distribuidos en dieciocho grupos, en el turno vespertino una matrícula de doscientos nueve alumnos distribuidos en nueve grupos.</p> <p>Logros recientes: 3er lugar a nivel nacional en la Olimpiada de Química</p> <p>2º y 3er lugar en la Olimpiada</p>	<p>Cuenta con cinco años de experiencia en dirección de Instituciones Educativas de los cuales cuatro años estuvo en otro plantel del mismo subsistema y ha sido director de esta escuela durante un año; fue profesor investigador en el Colegio de Chapingo; tiene un postgrado en ciencias naturales, es licenciado en contaduría e ingeniero químico.</p> <p>Promueve la calidad educativa; planea, organiza y supervisa las</p>	Muy bueno	Bueno	Bueno

			<p>Estatal de Historia.</p> <p>1er lugar a nivel regional en música</p> <p>1er lugar estatal y regional en poesía</p> <p>1er lugar regional y estatal en escultura.</p>	<p>actividades del colegio;</p> <p>gestiona recursos, atiende a padres de familia, alumnos y docentes;</p> <p>fomenta la presencia del colegio en la sociedad;</p> <p>provee recursos a los profesores y actúa como conciliador en los conflictos;</p> <p>promueve el uso de las tecnologías de información.</p>			
III		<p>Se analizó el turno matutino.</p> <p>El nivel socioeconómico de los alumnos es medio.</p>	<p>Se encuentra ubicado en los suburbios del municipio de Loreto, Zac.</p> <p>Atiende una matrícula en el turno matutino de mil alumnos distribuidos en veintitrés grupos.</p> <p>Logros recientes: Han mantenido alumnos en primeros lugares en las olimpiadas estatales que convoca la Universidad Autónoma de Zacatecas en las áreas de matemáticas, química y física así como en los</p>	<p>Fue subdirector durante ocho años en un plantel que pertenece al mismo subsistema del que ahora dirige; ha sido director de esta institución durante cuatro años; tiene un postgrado en educación y es licenciado en urbanidad.</p> <p>Dirige actividades académicas y administrativas; gestiona recursos, cuida de las relaciones humanas; atiende peticiones administrativas; vigila que lo</p>	Bueno	Muy bueno	Muy bueno

			concursos del Colegio de Bachilleres en el área de historia.	planeado se ejecute; promueve el uso de las tecnologías de información.			
--	--	--	--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Si se toma como referencia la tabla comparativa, se pueden notar algunos aspectos importantes:

- Los tres directores poseen amplia experiencia en la dirección de instituciones educativas. Sólo el director del plantel I es egresado de la Escuela Normal Superior rasgo que por carecer de él, el director de la institución III considera que no le permite ser líder educativo. Los tres directores poseen por lo menos un postgrado. Los directores de la institución I y III tienen un postgrado en educación.
- El director de la institución III manifestó de manera explícita en la entrevista que una de sus tareas es cuidar de las relaciones humanas, situación que se refleja en el contacto que tiene con maestros, papás y alumnos. Los padres de familia entrevistados señalaron como un evento muy importante para ellos la ceremonia de reconocimiento a mejores alumnos donde también son reconocidos los papás. Sin embargo se considera prudente considerar que a pesar de que es uno de los tres planteles dentro del subsistema que atiende mayor matrícula atiende menos alumnos que el plantel I.
- Las tres instituciones tienen una actividad extracurricular importante.

- El director de la institución I es a quien se considera que le falta mayor contacto con los alumnos, sin embargo es el plantel que mayor matrícula tiene.
- Los tres directores manifestaron en la entrevista que las relaciones humanas, específicamente el conflicto les consume gran parte de su tiempo. En la tabla este aspecto está descrito bajo el rol de cuidar de las relaciones humanas, conflicto o atención permanente de padres de familia.
- Su formación académica se refleja en las actividades que realizan: tres directores manifestaron en la entrevista que atienden áreas multidisciplinarias: el director de la institución III por ser licenciado en urbanidad supervisó la construcción de aulas en su escuela, el director de la institución II comentó que la educación a nivel de bachiller es variada y que saber un poco de todo le permite comprender mejor el trabajo de sus profesores y platicar con ellos de la materia que imparten, el director de la institución I comentó que por su formación gusta que sus alumnos emprendan actividades de acción social tanto al interior como al exterior del plantel, aspectos que él mismo supervisa en coordinación con el área psicopedagógica.

Hasta aquí se ha realizado un análisis de la información obtenida dentro de cada institución contrastando la visión que tiene cada director de escuela de su trabajo con la percepción de quienes colaboran con él así como un comparativo entre las tres instituciones que permiten identificar en qué aspectos son semejantes y diferentes entre ellas a pesar de que pertenecen a un mismo subsistema educativo en el Estado de Zacatecas.

Subgrupos

El siguiente punto de análisis es un comparativo de las tres instituciones organizado en subgrupos. La intención es contrastar la opinión que tienen los directores de cómo viven su trabajo al interior de su escuela; y cómo este trabajo es percibido por los subdirectores, profesores, padres de familia y alumnos de las distintas instituciones destacando aspectos concretos como punto de comparación buscando coincidencias o discrepancias en estas opiniones.

Subgrupo: Directores.

Tabla 5.2 *Comparativo de las actividades a las que el director les dedica la mayor parte de su tiempo.*

Institución	Actividad
I	Tareas de tipo administrativo y padres de familia.
II	Organizar actividades académicas, deportivas y culturales; vigilar y gestionar recursos; atender a padres de familia, docentes y alumnos así como las actividades de tipo administrativo.
III	Vigilar que lo que se tiene en el programa se esté ejecutando y a supervisar las acciones propias de la escuela.

Tabla 5.3 *Comparativo de cómo rediseñaría el director su trabajo.*

Institución	Actividad
I	Le quitaría unas dos horas diarias al trabajo administrativo. Delegaría todo lo referente al cuidado de la planta física y la rendición de informes del estado físico de las instalaciones para su mantenimiento y preservación.
II	Partiría de un proyecto o un plan operativo por lo menos del ciclo escolar en congruencia con todos los planteles del sistema para evitar estar improvisando. En este plan le gustaría que los plazos estuvieran estipulados así como las metas, estrategias y acciones a realizar.
III	Partiría de una muy buena planeación. Ésta tendría su origen en un perfecto diagnóstico institucional que permitiera determinar las estrategias necesarias a seguir para lograr las metas establecidas. Dedicaría la mayor parte del tiempo a crear una escuela ideal, óptima. Fortalecería el área académica buscando la calidad, sin dejar de lado el aspecto afectivo. Las características de esa escuela ideal serían la calidad de la educación, el compromiso total del profesorado, la buena planeación y la cooperación recíproca entre padres de familia, maestros y alumnos.

Tabla 5.4 *Los problemas más grandes que enfrenta el director.*

Institución	Problema
I	Padres de familia que llevan a sus hijos para que se los cuiden y no para que los preparen; la falta de corresponsabilidad de los padres para con los hijos y el desinterés del propio alumnado por superarse.
II	El conflicto entre las personas.
III	La reprobación, deserción, y los problemas laborales.

Subgrupo: Subdirectores.

Tabla 5.5 *Los problemas más grandes que enfrenta el director.*

Institución	Problemas
I	Ausentismo de maestros y el trato que tiene con subordinados.
II	El personal que no trabaja.
III	Conciliar diferencias entre los trabajadores que pertenecen a dos gremios sindicales.

Tabla 5.6 *El director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela.*

Institución	
I	El director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela compartiendo responsabilidades de acuerdo a perfiles.
II	El director no involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela.
III	El director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela delegando actividades específicas a cada departamento.

Tabla 5.7 *Factores que le facilitan el trabajo al director.*

Institución	
I	Su perfil profesional y su experiencia.
II	La mayoría del personal es participativo.
III	Contar con una planta de trabajadores de buen nivel.

Tabla 5.8 *El director facilita el trabajo de los maestros.*

Institución	
I	Ajustar los horarios a las necesidades de los profesores, les proporciona lo mínimo necesario en material y equipo; respeta la libertad de cátedra.
II	Los apoya en lo que requieren.
III	Los apoya y les proporciona los medios necesarios para trabajar.

Subgrupo: Profesores.

Tabla 5.9 *Los problemas más grandes que enfrenta el director.*

Institución	
I	Enfrenta una diversidad de problemas entre los que destacan la falta de tiempo, los problemas con el sindicato, la indisciplina de los alumnos y las exigencias de la normatividad.
II	Falta de presencia, autoridad y tiempo para atender todos los asuntos que se le presentan.
III	El conflicto con docentes, la indisciplina de los alumnos y su falta de decisión.

Tabla 5.10 *El director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela.*

Institución	
I	El director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela principalmente al otorgar confianza al delegar y solicitando el apoyo de sus colaboradores.
II	El director sí involucra a los subdirectores en el liderazgo de la escuela.
III	La mayoría de los profesores concuerdan en que el director involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela compartiendo y delegando responsabilidades y apoyándose con el subdirector.

Tabla 5.11 *El director facilita el trabajo de los maestros.*

Institución	
I	Proporciona lo necesario para trabajar, muestra buena disposición, brinda apoyo, establece una buena comunicación, respeta el trabajo, mantiene la armonía, apoya la libertad de cátedra, permite trabajar de manera abierta, supervisa pero no presiona.
II	Proporciona lo que se requiere para realizar el trabajo con rapidez y amabilidad; así mismo fomenta el diálogo.
III	Proporciona lo necesario para que se realicen las actividades, da libertad de cátedra, interviene cuando hay indisciplina por parte de los alumnos y nos invita a cumplir.

Subgrupo: Padres de familia.

Tabla 5.12 *Fortalezas y áreas de oportunidad del director.*

Institución	
I	Fortalezas: Es un director responsable, entusiasta, comprometido con su labor, humano, empático, sensible, buen administrador, siempre dispuesto a ayudar, conciliador. Ha establecido buenas relaciones de colaboración con diversas. Áreas de oportunidad: Los alumnos han tenido poca oportunidad de tratarlo.

II	Fortalezas: Es un director seguro de sí mismo, dispuesto a dar solución a la problemática escolar, no promete lo que no puede cumplir, brinda información precisa en las reuniones a las que son convocados. Áreas de oportunidad: Por sus ocupaciones puede convivir poco con sus alumnos.
III	Fortalezas: Es un director accesible, servicial, humano, que gusta de hacer buena labor con todos. Área de oportunidad: En ocasiones es muy tolerante con los alumnos indisciplinados y debería aplicar el reglamento y ser imparcial en ello. Consideran que le falta firmeza porque su lado humano sobresale y que con sus colaboradores debería ser más exigente.

Tabla 5.13 *Lo que hace el director.*

Institución	
I	Se ocupa de conciliar los intereses del personal a su cargo de una forma prudente; establece buenas relaciones de colaboración con diversas organizaciones; dedica todo su tiempo a velar por el buen funcionamiento de la escuela y se preocupa por la seguridad del alumnado cuando sale del plantel.
II	El director dedica su tiempo a trabajar. Gestiona, sugiere, apoya y aporta ideas a los proyectos de los alumnos y los maestros. Lo observan ocupado dentro de su oficina ejerciendo una autoridad democrática, no enérgica y que brinda confianza.
III	Se dedica a solucionar toda la problemática de la escuela, a gestionar y a ser mediador entre las autoridades educativas, maestros, sindicato y alumnos; busca mecanismos de solución a la falta de mobiliario y equipamiento que tiene la escuela; organiza pláticas y conferencias que ayuden a los papás con la formación de los estudiantes; supervisa obras de construcción de aulas dentro de la escuela y organiza eventos para obtener recursos económicos extraordinarios.

Tabla 5.14 *El director invita a los padres de familia a participar en la escuela.*

Institución	
I	El director invita a los papás por distintos medios para que colaboren con las actividades que se realizan en el colegio. Sin embargo, señalan que no todos los padres de familia acuden a ese llamado por limitaciones de tiempo, pues muchos de ellos trabajan especialmente los del turno matutino.
II	El director sí invita a los padres de familia a colaborar sin embargo perciben que la mayoría de los papás son apáticos y participan poco.
III	Anima a los padres de familia a participar en las distintas actividades de la escuela.

Subgrupo: Alumnos.

Tabla 5.15 *El tipo de contacto que tiene el director con sus alumnos.*

Institución	
I	En su mayoría expresan que no tienen mucho contacto con él.
II	Les gustaría tener mayor contacto con el director.
III	El contacto es bueno, aunque todavía no tanto con los alumnos de nuevo ingreso. Comentan que lo ven por todos lados y en tono de broma dicen que sería difícil esconderse de él si así lo quisieran.

Tabla 5.16 *El director ideal.*

Institución	
I	El director ideal sería comprensivo, sociable, afectivo, con disposición de escuchar, paciente, capaz de reconocer los intereses de los demás.
II	Para ellos el director ideal sería alguien como el director que tienen pero que tuviera más contacto con los alumnos, que no mostrara preferencia por algunos de ellos, que se involucrara en sus juegos; que diera seguimiento a lo que ordena y que lo que él diga se haga.
III	Piensen que el director ideal es como el director que ahora tienen en su escuela. Que como características tenga atender a sus alumnos, que revise que todos estén en clase, que esté al pendiente de todo lo que sucede en la escuela; que les dé consejos, que a todos trate por igual, que sea estricto y flexible cuando se requiera y que siempre trate de poner en alto el nombre de la institución.

Tabla 5.17 *La diferencia entre el administrador y el líder.*

Institución	
I	Para ellos la diferencia entre un buen administrador y un líder radica en que el líder no necesita ocupar un puesto formal para influir sobre las personas y ganar su voluntad mientras que el administrador puede dar órdenes sin tener el apoyo de los demás.
II	Consideran que el líder es un ejemplo a seguir, que motiva y dirige a las personas mientras que el administrador es el que hace las cosas que el líder dice.
III	Ellos piensan que el líder convoca, da el ejemplo, representa los intereses de todos, en contraste con el administrador que sólo sigue las órdenes que le da el líder.

Mini teoría

Una vez realizado el análisis de los datos obtenidos es posible presentar una mini teoría:

La gran mayoría de los directores son varones.

Los directores no fueron preparados o capacitados para asumir el cargo y no existe un plan que contemple su formación profesional una vez que han ocupado esta posición.

El director de escuela ejerce un liderazgo o una autoridad formal que está influida por su formación y experiencia profesional además de rasgos únicos de personalidad.

Este estilo permea a toda la comunidad escolar.

El director es administrador, académico, gestor, coordinador, facilitador e intermediario en situaciones de conflicto; está sujeto a una multiplicidad de demandas y en base a ello y a su percepción de lo que son sus problemas más grandes destina la mayor parte de su tiempo. La percepción de cuáles son sus problemas más grandes puede variar para los demás de acuerdo a sus intereses y al marco de referencia que posean. Para dar solución a la problemática escolar los directores hacen uso de distintas habilidades y destrezas así como del conocimiento que tienen tanto del medio en el que se desenvuelven como de la normatividad que rige la vida de los planteles. Procuran además mantener una comunicación efectiva con autoridades, padres de familia, profesores, alumnos y demás miembros de la comunidad de tal manera que los involucre para obtener los mejores resultados. Su habilidad de comunicación no se limita a informar sino que procura conciliar y motivar para formar un equipo de trabajo con quien comparte una visión. Los directores que son líderes tienen seguidores de buena voluntad que se contagian de su entusiasmo, energía y compromiso por ofrecer una educación de calidad.

Contraste de la mini teoría con la literatura.

Fullan y Stiegelbauer (1997) explican que “los directores con personalidades muy diferentes pueden ser igualmente efectivos” (p.140). Las características personales y profesionales del director fueron descritas y algunas de ellas se encuentran en las características que algunos autores consideran como atributos de liderazgo; sin embargo Boyett & Boyett (1999) explican que para entender el liderazgo no hay que prestar demasiada atención a esas características de personalidad porque “el liderazgo es un acontecimiento y no un rasgo” (p.18). No obstante, Peter Drucker (citado por Boyett & Boyett , 1999) considera que el carisma es el único rasgo de personalidad que tienen en común los líderes eficaces. Ninguno de los directores fue descrito explícitamente con ese atributo.

Boyett & Boyett (1999) explican que para entender mejor a los líderes es mejor centrarse en las relaciones que establecen con sus seguidores que en sus características, teniendo en mente que “las relaciones no siempre son duraderas” (p.17) y que “la tarea principal de los líderes consiste en construir una sólida relación con los demás.” (p.16). Los tres directores han tratado de establecer una buena relación con los padres de familia a pesar de que ellos mismos reconocen que no siempre les es posible participar de manera constante, con la comunidad, con sus profesores, alumnos y autoridades. Sin embargo el director de la institución I aún no han logrado la mejor relación con sus alumnos. Para estos mismos autores, “tener seguidores de buena voluntad es la única cosa que claramente diferencia a los que son líderes de los que no lo son” (p.14). En este sentido los padres de familia y los subdirectores del plantel I identifican seguidores de

buena voluntad; así como en el caso del director del plantel III los profesores mencionan que tiene el apoyo del personal.

Boyett & Boyett (1999) consideran que cuando los líderes desean obtener algo valioso “tienen que involucrar a otros en sus causas.” (p.16). El director del plantel II comentó expresamente que tiene contacto constante con la comunidad y con los padres de familia a quienes tiene que involucrar para lograr calidad educativa; los directores de los tres planteles involucran a otras personas en el liderazgo de la escuela compartiendo responsabilidades de acuerdo a perfiles y delegando actividades específicas; Elizondo (2001) señala que la capacidad para delegar responsabilidades habla de un liderazgo compartido que requiere de la madurez necesaria para no percibirlo como una pérdida de control y poder.

Boyett & Boyett (1999, p.21) comentan que “Los directivos deben convertir a los empleados contractuales de una entidad económica en miembros comprometidos de una organización con propósitos específicos”. A este respecto, los tres directores pueden identificar gente comprometida en la escuela aunque no con la totalidad de los actores.

Boyett & Boyett (1999) y Valenzuela (2004), coinciden en mencionar el manejo de conflicto como una habilidad necesaria en el director. Elizondo (2001, p.110), considera que el conflicto “es inherente a toda relación humana. Es un fenómeno natural, no una situación indeseable”. Piensa que el conflicto es parte del propósito de las organizaciones que buscan desarrollarse a través de la diversidad de ideas, sin embargo mal llevado el conflicto puede disminuir la efectividad de las instituciones. Los tres

directores hablaron de su rol como mediadores en las situaciones de conflicto que enfrentan, de lo que éste puede llegar a desgastarlos y a consumirles tiempo.

La opinión que tienen los alumnos respecto de la diferencia entre un administrador y un líder coincide en varios aspectos con la distinción que hacen Boyett & Boyett: los directivos hacen correctamente las cosas, administran, mantienen, utilizan la influencia de posición a posición, necesitan que otros obedezcan, les han dado el puesto; mientras que los líderes hacen las cosas correctas, innovan, desarrollan, utilizan la influencia de persona a persona, incitan a los otros para que les sigan y toman la iniciativa de líder (1999, p.19).

Para Torres (2001), la importancia de la preparación profesional de los directores dentro del sistema educativo mexicano es incipiente aún. Explica que al director no se le prepara concretamente para asumir el puesto y, una vez en ejercicio, carece de un plan de actualización sistemático. Es posible observar que los tres directores cuentan con una sólida formación profesional, sin embargo ninguno de ellos recibió preparación expresa para asumir la dirección del plantel ni ha sido capacitado al respecto; pese a ello los tres planteles tienen logros sobresalientes.

Para Elizondo (2001) en las últimas tres décadas, el perfil de los directores se ha desdibujado, porque los problemas a los que se enfrentan son de naturaleza múltiple; sus tareas se han multiplicado y diversificado, y sus responsabilidades no sólo se han vuelto innumerables, sino hasta confusas. Esta situación se ve reflejada al momento de preguntarles a los directores a qué dedican la mayor parte de su tiempo así como al preguntarles a los subdirectores, maestros y supervisores ¿cuáles son los problemas más

grandes que enfrenta el director? Pues las respuestas son diversas y coinciden con lo que Crowson y Porter-Gehrie (1980, citado en Fullan y Stiegelbauer 2007, p. 132)

observaron en un estudio:

El abrumador énfasis en su trabajo diario estaba orientado al mantenimiento: a) control disciplinario de los alumnos; b) mantener influencias externas (oficina central, padres, etc) bajo control y satisfechas; c) mantener a raya los conflictos del personal; y d) vigilar que la escuela cuente con los materiales adecuados, personal, etc.

Fullan y Stiegelbauer (1997) señalan que los directores expresan su deseo por dedicar mayor tiempo a actividades de mejora de su institución educativa; a este respecto los directores manifestaron que les gustaría rediseñar su trabajo disminuyendo las actividades de tipo administrativo y partir de una mejor planeación.

Smith y Andrews (1989, citado en Fullan y Stiegelbauer,1997, p.134)

“encontraron que los directores eficientes se centraban en cuatro áreas de interacción estratégica con los maestros: a) como proveedor de recursos; b) como recurso de instrucción; c) como comunicador; y d) como presencia visible.” Todos los maestros encuestados mencionaron que el director facilita su trabajo proporcionándoles los recursos necesarios para realizar su trabajo, algunos comentaron que les facilita la comunicación e hicieron referencia a su presencia visible al respetar la libertad de cátedra, supervisar pero no presionar; sin embargo ninguno lo mencionó como recurso de instrucción.

Fullan y Stiegelbauer (1997, p.143) observaron que “en términos de estadísticas, la dirección está dominada por los hombres”. En las tres instituciones bajo estudio las direcciones están ocupadas por varones.

La participación de los padres en las escuelas bajo estudio es considerada como importante para los tres directores, quienes hacen esfuerzos por mantener contacto con ellos principalmente a través de reuniones informativas (comunicación) y mediante la mesa directiva de padres de familia (Gobierno).

Epstein y Dauber, (1988 en Fullan y Stiegelbauer 1997, p.196) señalan que las principales formas de participación paterna incluyen:

1. La participación paterna en la escuela (por ejemplo, como voluntarios, asistentes).
2. La participación paterna en las actividades de aprendizaje en casa (por ejemplo, ayudar a los niños en el hogar, clases particulares en casa).
3. Relaciones hogar- comunidad –escuela (es decir, comunicación).
4. Gobierno (por ejemplo, en consejos consultores)

Wilson y Corcoran (1988, citado en Fullan y Stiegelbauer, 1997, p.206) concluyeron que: “Los vínculos de colaboración con la comunidad fortalecen los aspectos técnicos de la escuela“ y agregaron que “una fuerte participación de la comunidad convierte a las escuelas en lugares más accesibles y atractivos y fomentan un apoyo político entre las circunscripciones”. En este orden de ideas, los directores se han ocupado de establecer relaciones con la comunidad a través de convenios de colaboración con distintos organismos privados y gubernamentales en apoyo a la formación integral de los alumnos.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ser director de escuela significa aceptar el reto de mejorar la calidad educativa. Pensar en calidad educativa implica animar al aprendizaje continuo, volcarse en una vocación que dé sentido a todo lo que ocurre dentro de la escuela; experimentar satisfacción por servir, vivir un compromiso genuino por enriquecer la vida de todos los que participan en la comunidad escolar así como procurar calidad y calidez en la relación que el director establece con sus alumnos, profesores, padres de familia, personal administrativo, autoridades y miembros de la comunidad en general.

Ejercer el liderazgo en los centros escolares no es una tarea fácil. Requiere que el director posea conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permitan diseñar espacios ricos de aprendizaje que privilegien relaciones duraderas independientemente de las características que éste tenga. El líder inspira, motiva, compromete, contagia su entusiasmo, se interesa genuinamente por las necesidades de los demás, tiene seguidores de buena voluntad con quienes construye y comparte una visión. El líder está dispuesto a servir. El liderazgo no es exclusivo del director.

Día a día el director enfrenta problemas de naturaleza múltiple que pueden requerir de su atención inmediata. La forma en que los percibe y los aborda puede variar de acuerdo al contexto, su personalidad, preparación y experiencia previa; sin embargo es deseable que los entienda “como una manifestación de la realidad, no como la realidad en sí” (Elizondo 2001, p.29) y en base a ello haga un análisis que le permita abordarlo de una forma creativa y dedicar el tiempo justo a su solución.

Su trabajo es multidimensional: Político-educativa, Académica, Administrativa y Social-comunitaria como lo señala Elizondo (2001).

El director tiene la oportunidad de contribuir de manera importante a crear la cultura del centro escolar sin desconocer que en la escuela hay una gran diversidad de formas de pensar; ante esto es posible considerar que es difícil que todos los actores estén satisfechos con el trabajo del director.

A pesar de que Elizondo (2001) considera que “Lo que es efectivo en una escuela no lo es en otra” (p.114), es posible pensar que la efectividad del director estará en función de los lazos que haya establecido con sus alumnos, profesores, padres de familia, autoridades y demás miembros de la comunidad; y de lo que éstos esperen de él.

La relación que el director establezca con sus profesores es fundamental, pues es en ellos en quienes recae directamente la responsabilidad de formar a los alumnos. Se espera que el director reclute y mantenga personas valiosas, fomente en ellos la reflexión y el trabajo colegiado, sostenga una comunicación constante, que promueva su desarrollo personal y profesional, que les dé certidumbre, que fomente un compromiso recíproco, que apoye no solo como proveedor de recursos sino que él mismo sea una fuente de instrucción (Fullan y Stiegelbauer, 1997) y un apoyo en la implementación de estrategias de enseñanza.

El director de la institución II define la relación que tienen los papás con la escuela como una línea continua desde la familia hasta la escuela. El director habrá de fomentar distintas formas de participación de los padres en la responsabilidad compartida de la educación de sus hijos a través de reuniones informativas, actividades de apoyo en casa,

mesas directivas y formas más directas como el involucrarlos como asistentes dentro del aula o invitándolos a talleres en su área de interés; así como mantener las puertas abiertas para atender sus inquietudes. La participación de los padres es una fuente importante de apoyo tanto económica como política.

Vincular la escuela con la comunidad a través de la celebración de convenios es una fuente rica de aprendizaje y apoyo mutuo que le permitirá al centro escolar ser pertinente. Para González, Nieto y Portela (2003), el entorno puede ser una fuente de recursos: personales, financieros, de productos y servicios así como de información y conocimiento.

La relación que el director establezca con los alumnos debe trascender el plano escolar y reconocerlos no por su desempeño académico, sino como personas que requieren ser escuchadas y motivadas. Para ello es necesario que el director de manera consciente dedique tiempo y se dé la oportunidad de convivir con ellos generando un clima de confianza, respeto y compromiso mutuo.

El director requiere estar rodeado de un equipo de trabajo al que involucre en lograr las metas establecidas en un plan bien delineado que puede no ser definitivo pero sí producto de acuerdos.

El papel actual del director de escuela no se centra en el rol de administrador sino de líder. Su función “no se interpreta de la misma forma en los diversos sistemas educativos y, por lo tanto, las funciones, roles y actitudes de los directivos no son equivalentes en todos ellos” según lo explican González et al. (2003, p.226).

El director es la figura de referencia para el aprendizaje. Reconocerlo como tal obliga a insistir en la necesidad de prepararlo adecuadamente no solo para asumir el cargo sino de manera continua a lo largo de su gestión; así mismo escucharlo en su petición de hacer un ejercicio de planeación colegiada que le permita colocar a su institución en el nivel deseable, evaluar resultados y tomar decisiones en base a ellos.

Futuras líneas de investigación. En base al trabajo realizado, queda una inquietud en la investigadora ¿El perfil del director de escuela difiere de manera importante cuando se trata de una institución pública o una privada?

Finalmente, una vez concluida la investigación se ha logrado proporcionar información del trabajo de algunos directores de escuela a nivel de bachillerado que se puede tomar como marco de referencia para enriquecer y mejorar su trabajo.

Al director de la Institución I. Respetuosamente se le recomienda abrir los espacios pertinentes para establecer un contacto directo con los alumnos. De esta manera ellos tendrán oportunidad de tener una idea más precisa de cómo es su director y del significado de su actuación. "...el liderazgo del director marca una diferencia en el aprendizaje de los estudiantes" (de Vicente, 2001)

El director expresó que las tareas de tipo administrativo y la atención (tanto programada como no programada) a los padres de familia le consumen gran parte de su tiempo. Se considera conveniente valorar si esa atención a los padres de familia se está reflejando efectivamente en la obtención de mejores resultados de los alumnos. Respecto a las tareas administrativas se le sugiere apoyarse más de sus jefes de oficina de servicios administrativos, registro y control escolar así como de asuntos extraescolares;

buscar la forma de sistematizar la información para la toma de decisiones. Estas acciones le permitirán redistribuir su tiempo y apoyar otras actividades. Varios de los entrevistados consideran que falta mayor apoyo a las actividades académicas.

El director expresó que cuenta con el compromiso de muchos de sus profesores. Se le sugiere analizar las causas del por qué no todos sus profesores se sienten comprometidos y mejorar las relaciones que tiene con ellos.

Respecto a la participación de los padres de familia, se le sugiere seguir insistiendo con aquellos padres que por diversas razones aún no han logrado involucrarse en el nivel deseable.

Algunos de los entrevistados mencionaron que “le falta mostrar mayor firmeza en sus decisiones”. Se sugiere realizar un ejercicio de reflexión al respecto, pues de manera contradictoria hay también quienes lo perciben autoritario.

Se considera que su labor en el plantel es excepcional.

Al director de la Institución II. Respetuosamente se le sugiere reforzar el contacto con tiene con sus alumnos. Los estudiantes perciben que durante el turno matutino el director camina por los pasillos y visita salones mientras que por la tarde se encuentra más tiempo en su oficina y que tiene preferencia por algunos de ellos.

Estar al pendiente del actuar de sus colaboradores de quien dicen los alumnos que reciben un trato diferenciado. Dar seguimiento a las instrucciones y actividades que delega, pues varios entrevistados comentaron que sus instrucciones no se cumplen. También reforzar su presencia, firmeza en sus decisiones y autoridad. Se le percibe muy flexible en contraste con el subdirector. Además, fortalecer los lazos que

tiene con la academia. Los profesores comentan que la comunicación que tiene con ellos es buena pero expresaron su deseo de que ésta mejorara.

Es importante insistir con los padres de familia que aún no han tenido el acercamiento deseado con el plantel.

Su labor en el plantel se considera excepcional.

Al director de la Institución III. Respetuosamente, se le sugiere prestar atención a los siguientes aspectos:

Apoyarse de sus jefes de oficina, de registro y control escolar, de servicios administrativos así como de su analista administrativo para que pueda cumplir con las múltiples peticiones de información de oficinas centrales que recibe. Buscar una alternativa de sistematizar la información para la toma de decisiones.

El director reconoce que en las relaciones humanas “llegar a un punto de acuerdo puede ser una actividad desgastante” sin embargo, abordar el conflicto de forma adecuada no sólo reconoce la diversidad como una fuente de riqueza sino como una oportunidad de llegar a los objetivos planteados. Cuidar que esos conflictos no reduzcan la efectividad de la escuela y no permitir que generen incertidumbre. Reforzar la comunicación con sus profesores – que pertenecen a corrientes sindicales distintas – puede ayudar a tomar mejores acuerdos.

El director expresó su deseo de rediseñar su trabajo partiendo de una muy buena planeación. Situación que puede abordar al interior de su escuela allegándose de sus colaboradores más cercanos e invitar a otros directores a que compartan ese ejercicio.

Enfrenta problemas de deserción y reprobación y reconoce que les ha hecho falta una estrategia o política adecuada para retener al alumno. Buscar alternativas de tutoría, y asesoría así como gestionar recursos extraordinarios para la atención a esos problemas.

Lo describen como una persona muy tolerante, sin embargo ese rasgo está causando conflicto con alumnos que son indisciplinados, al aplicar el reglamento y al relacionarse con sus colaboradores. Se percibe falta de firmeza en sus decisiones y de forma contradictoria también se menciona que es autoritario. Se sugiere realizar un ejercicio de reflexión a este respecto.

Se preocupa y se ocupa de que cuando un maestro falta a clase, él mismo lo suple para que esto no afecte a los alumnos. Sin embargo sería importante revalorar la conveniencia de asumir directamente esta responsabilidad o apoyarse del subdirector del plantel. En su defecto solicitar a los maestros que cuando tengan necesidad de ausentarse de su aula dejen actividades preparadas para que los alumnos las realicen y éstas sólo sean supervisadas por el encargado de orden, el subdirector o el director.

Se percibe que hace cualquier cosa por mantener la matrícula, aún y cuando el alumno sea indisciplinado. Revalorar la pertinencia de mantener la matrícula a ese costo.

Su desempeño se considera excepcional.

A quienes dirigen las oficinas generales del COBAEZ, respetuosamente se sugiere implementar un mecanismo de evaluación del desempeño de los directores de los planteles. El diseño de este instrumento habrá de ser congruente con la filosofía organizacional del colegio y un perfil deseable de desempeño. Contar con este instrumento puede detectar fortalezas y áreas de oportunidad en los directores para la

toma oportuna de decisiones. Así mismo, se sugiere implementar un proceso de inducción al puesto de director y para quienes están ya en funciones un diplomado en desarrollo de habilidades directivas que les permita contar con mejores herramientas para enfrentar su tarea.

Finalmente, ser director de escuela requiere de un perfil multidisciplinario, acorde al contexto, al momento y a las expectativas de los actores de la escuela en que el director se habrá de desempeñar. Sin embargo, es posible pensar que un rasgo esencial en ese perfil es el liderazgo que ejerza como resultado de su formación y de identificar en cada uno de sus colaboradores (maestros, padres de familia, personal administrativo y de apoyo, demás miembros de la comunidad) y alumnos lo mejor que cada uno posea y lo encauce hacia el logro de una mejor educación.

Dado que el director se enfrenta a una multiplicidad de demandas se considera necesario profesionalizar su tarea en el sentido de brindarle mejores oportunidades de preparación para que asuma el puesto, y una vez en ejercicio ofrecerle la posibilidad de recibir una capacitación acorde a sus necesidades para que se pueda desempeñar mejor en su cargo. En resumen, apoyarlo para que dé lo mejor de sí.

REFERENCIAS

- Almaguer, T (2000). La calidad en la Educación Pública en México. *Revista de la Escuela de Graduados en Educación*, 3, pp.1,3-4.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). *Hablan los gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- De Vicente, P. S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto / Ediciones Mensajero.
- Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. (Vol. 7). México: Editorial Paidós.
- Elizondo, A. (2001) *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. (Vol. 8). México: Editorial Paidós.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. Distrito Federal, México: Trillas.
- González, T., Nieto J., Portela A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid: Editorial Pearson.
- Giroux S., Tremblay G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas. La investigación en acción*. México. : Fondo de Cultura Económica.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. (5ª ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Hernández S., Fernández C., Baptista P. (2000). *Metodología de la investigación*. (2ª Ed.). Distrito Federal, México. :McGrawHill
- Morgan H., Cogger, J. (1999). *El manual del entrevistador*. México, D.F.: El manual moderno.
- NOTIMEX (2001, Junio). Insuficiente la estrategia educativa en México: OCDE. Disponible en: <http://www.esmas.com/noticierostelevisa/mexico/372329.html>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (2ª ed.). Buenos Aires: Granica.

Torres, M (2001). La compleja función del director en la administración de las instituciones y organizaciones escolares. *Revista de Investigación en Educación*, 6, pp.14-19.

Valenzuela, G (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas

ANEXOS

Anexo 1.

Preguntas para el grupo de enfoque con alumnos

- 1.- ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que puede mejorar?
- 2.- ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?
- 3.- ¿Tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto? ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
- 4.- ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?
- 5.- ¿Tiene con tacto con él o ella con sus papás de ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?
- 6.- ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?
- 7.- ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?

Anexo 2.

Preguntas para el grupo de enfoque con padres de familia

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

Anexo 3.

Cuestionario a Maestros, Sub-Directores y Supervisores.

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

Anexo 4.

Preguntas para la entrevista con el director.

- 1.- ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.
- 2.- ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?
- 3.- ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?
- 4.- ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?
- 5.- ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?
- 6.- ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?
- 7.- ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?
- 8.- ¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?
- 9.- ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?
- 10.- ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?
- 11.- ¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?
- 12.- ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

Anexo 5.

Grupo de enfoque de alumnos del Plantel I.

Los alumnos manifiestan en su mayoría que no tienen mucho contacto con el director. Lo perciben siempre ocupado con los asuntos de los grupos y de los maestros; de carácter fuerte, estricto y despegado de ellos. Sin embargo algunos lo describieron como respetuoso en su trato, como una persona que está dispuesta a escuchar y a apoyar a quien se lo solicite; muy profesional en lo que hace y resaltaron que él está tratando de hacer las cosas de la mejor manera posible. Piensan que puede mejorar su relación con los estudiantes y ser más objetivo.

Consideran que el director se dedica a atender a padres de familia, a asegurarse del buen funcionamiento de las instalaciones y al cuidado de los resultados que obtiene la institución para el prestigio de ésta. Consideran que lo que debería de estar haciendo es atender de manera más directa a los alumnos.

Manifiestan que con quien tienen mayor contacto es con el subdirector y que el director influye en el sentido de que los alumnos se pueden dar cuenta del trabajo que se realiza al interior del plantel. Les gustaría que el director fuera más flexible, los escuchara y conviviera más con ellos.

Perciben que el contacto que tiene con los padres de familia es más frecuente con los del grupo vespertino que con los del matutino y que cuando lo hay es porque el alumno tiene problemas; sin embargo consideran que ese contacto es positivo. Comentan que el director pudiera auxiliarse de una llamada telefónica, correo y correo electrónico para que a pesar de ser muchos padres de familia se comunicara con ellos.

Concluyen en que la diferencia entre un buen administrador y un líder radica en que el líder no necesita ocupar un puesto formal para influir sobre las personas y ganar su voluntad mientras que el administrador puede dar órdenes sin tener el apoyo de los demás. En este sentido creen que un director ideal sería comprensivo, sociable, afectivo, con disposición de escuchar, paciente y que reconociera los intereses de los demás.

Anexo 6.

Grupo de enfoque con padres de familia del Plantel I.

Lo describen como un director responsable, entusiasta, comprometido con su labor, muy humano, empático, sensible, buen administrador y siempre dispuesto a ayudar. Que ha establecido buenas relaciones de colaboración con diversas organizaciones y que se ocupa de conciliar los intereses del personal a su cargo de una forma prudente. Señalan sin embargo, que los alumnos han tenido poca oportunidad de tratarlo y que la imagen que tienen de él no es la más exacta.

Todos los entrevistados coinciden en que el director es un líder. Algunos opinan que es un líder natural y explican que posee la característica de buen administrador y líder. Uno de ellos comenta que maestros y alumnos lo siguen y reflexiona en que si el director no fuera líder no tendría seguidores y el plantel no tendría los logros que ahora tiene. Lamentan no tener más tiempo para apoyarlo en los proyectos que él tiene.

Dedica todo su tiempo a velar por el buen funcionamiento de la escuela incluso cuando los alumnos salen de ella en el aspecto de seguridad. Consideran que es mucho trabajo y que debería de buscar un apoyo a la par de él aunque reconocen que sí tiene quien le ayude y que es un hombre muy organizado.

Usualmente el director invita a los papás por distintos medios para que colaboren con las actividades que se realizan en el colegio. Sin embargo, señalan que no todos los padres de familia acuden a ese llamado por limitaciones de tiempo, pues muchos de ellos trabajan especialmente los del turno matutino.

Consideran que la participación no es muy productiva porque hay pocos papás que realmente participan, señalan que hay quienes sólo vienen a traerlos y que el rol que juegan es comprarles los libros y el material que necesitan para cumplir con el objetivo de que su hijo salga de la escuela, que termine su bachillerato y nada más. Comentan que han observado que con los papás del turno vespertino hay mayor participación. Como mesa directiva reconocen que de los diez que forman el comité sólo cinco o seis han participado en todas las actividades pero resaltan que lo han hecho con gran entusiasmo.

Estiman que el contacto que el director tiene con los alumnos es de manera informal cuando recorre los pasillos. Que está al pendiente de que los muchachos estén en clase y que cuando salen del plantel se les brinde seguridad con el apoyo de patrullaje nocturno. Concuerdan en que influye positivamente en el desempeño de los alumnos.

La opinión que tienen respecto del contacto que guarda con la comunidad en general es buena, pues señalan que el colegio es una institución que tienen presencia a través de la celebración de diversos eventos culturales, deportivos y científicos. Además de las relaciones que se han establecido con instituciones tanto gubernamentales como privadas y con otras instituciones educativas. Comentan que para el vigésimo aniversario tuvieron como invitada de honor a la gobernadora del Estado, a personalidades del gabinete, del sector empresarial y a egresados de otras generaciones.

Consideran que el director ha impactado de forma positiva, que “se nota que está él”.

Anexo 7

Cuestionario a Maestros (D), Subdirectores (SD1, SD2) y Supervisor (SUP) del Plantel I.

Preguntas	SUP	SD1	SD2	D1
1.- ¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?	Se dedica tanto a actividades académicas como administrativas, da prioridad a actividades de organización de grupos y docentes; falta mayor vinculación con lo académico; usa bien su tiempo y debería estar más inmerso en la parte académica.	A supervisar, dirigir y, en su caso, a reorientar el trabajo académico, administrativo y de apoyo; trabaja 14 horas diarias. Da prioridad al avance académico. Necesita ordenar mejor su tiempo y dejar espacio para asuntos de carácter administrativo y de apoyo. Debería supervisar el trabajo académico y dedicar una o dos sesiones para coordinar el trabajo admvo. y de apoyo	En estar al pendiente de las actividades académicas, deportivas, culturales, atender maestros, casos especiales con alumnos. Da prioridad a las actividades admvas. y de reprobación. Ocupa todo su tiempo en la institución. Debería apoyar proyectos y propuestas académicas	A resolver problemas al alumnado. Da prioridad a la cantidad de alumnos ¿Está de acuerdo? No. Necesitamos calidad. El director debería exigir un mejor aprovechamiento a los alumnos.
	D2 A lo administrativo. Da prioridad a lo administrativo y cultural (actividades paraescolares) ¿Está de acuerdo? No. Es lo académico lo más importante aunque se trata de una educación integral. El director debería estar buscando formas, métodos, modelos y capacitaciones para personal	D3 Dirigir, coordinar, apoyar personal docente y administrativo, en beneficio para la problemática estudiantil, mejorar los servicios institucionales y escolares Da prioridad al personal docente, administrativo, problemática estudiantil, padres de familia, es decir a todo. ¿Está	D4 A Atender lo relacionado con padres, maestros. Da prioridad al aspecto administrativo ¿Está de acuerdo? Si.	D5 A la administración y coordinación de todo el personal. Creo que enfatiza mucho sobre la parte física de la institución ¿Está de acuerdo? No mucho. El director creo que debería poner más énfasis en la parte educativa.

	administrativo, docente y de apoyo que permitan elevar la calidad en la educación.	de acuerdo? Sí. El director debería continuar con el apoyo a todas las áreas de la escuela.		
	D6	D7	D8	D9
	Estar al pendiente de todas las actividades que se lleva a cabo en la Institución, como: conducta de los alumnos, organizar eventos culturales entre otros. Da prioridad a cada problema que se le presenta, ya sea en relación a los maestros, alumnos, intendentes, sobre material educativo como material para obras en construcción. ¿Está de acuerdo? Si puesto que todo lo que hace en beneficio del plantel pero sobre todo de los educandos.	Es una responsabilidad muy grande ya que tiene el ser director, resolver problemas con alumnos maestros, intendentes. Da prioridad a todo lo que se relaciona con la educación, problemas, deportes culturales. ¿Está de acuerdo? Sí.	A ver las necesidades. Da prioridad a las áreas donde no se refleja el avance cultural y tecnológico. ¿Está de acuerdo? No. El director debería realizar gestiones para la apertura de cursos de las distintas áreas educativas.	Está atento a todo lo que acontece en el plantel. Da prioridad definitivamente a la calidad educativa. ¿Está de acuerdo? Sí. Su labor la realiza bien.
	D10	D11	D12	D13
	He works on administration matters. To supply what teachers need (material resources) I agree. He does it already.	Atender a los alumnos y maestros. Da prioridad a la institución. ¿Está de acuerdo? Sí. El director debería seguir trabajando.	A atender los conflictos educativos. Da prioridad de manera general a todo pero no en su totalidad poco de cada cosa. ¿Está de acuerdo? No, creo que se deben de atender algunas prioridades. El director debería poner atención también a otras actividades.	A resolver problemas académico laboral. Da prioridad a la enseñanza laboral. ¿Está de acuerdo? Sí y no. El director debería estar atendiendo los problemas en general, que ocupan al plantel.

	D14	D15	D16	D17
	<p>Resolver la problemática de alumnos y profesores y administración. Da prioridad a profesores y al plantel (como tal) ¿Está de acuerdo? Sí. El director debería realiza sus labores al máximo (controlar dos turnos T.V. y T.M.)</p>	<p>Atender a maestros, alumnos y padres de familia. Hacer recorridos en el plantel. Da prioridad a la falta de mobiliario y espacios. ¿Está de acuerdo? Sí. El director debería poner más atención a lo académico.</p>	<p>A dirigir a la institución atendiendo los asuntos en cada una de las áreas de la misma, así como a delegar funciones al personal que aquí labora. Que se cumplan con disciplina. Da prioridad a los asuntos de remodelación del plantel y a los asuntos académicos. ¿Está de acuerdo? No siempre. El director debería ser a veces más empático con todo el personal a veces no tan autoritario.</p>	<p>En todo lo requerido en su momento. Da prioridad a todo. ¿Está de acuerdo? Sí. El director debería cumplir con su papel.</p>
	D18	D19	D20	D21
	<p>Se ocupa de muchas cosas, teniendo en cuenta la prioridad y la urgencia de cada caso. Da prioridad a asuntos relacionados a alumnos, padres de familia y personal de la escuela ¿Está de acuerdo? Sí.</p>	<p>Estar al pendiente de la organización eficiente del plantel. Por las dimensiones del plantel, tiene que tratar varios asuntos al mismo tiempo. ¿Está de acuerdo? Sí, ya que no es posible hacerlo de otra manera.</p>	<p>Supervisa el trabajo general de maestros y administrativos. Atiende problemas de alumnos y padres de familia (problemas especiales) tiene enlace con varias autoridades de educación para mejorar la calidad de la educación. Da prioridad a verificar que los maestros no falten. A equipar los talleres que más necesitan material. Además se le pasa en su oficina atendiendo asuntos diversos. ¿Está de acuerdo? Sí, tiene una forma no muy adecuada de mandar a sus subordinados pero</p>	<p>A resolver los problemas de la escuela. Da prioridad al bienestar de alumnos y personal ¿Está de acuerdo? Sí.</p>

			los hace trabajar. El director debería cuidarse de los compañeros que lo quieren tumbar (correr) no es justo pues de todos los directores que han pasado por esta institución es el que mejor ha trabajado, y ha utilizado los recursos para beneficios de la institución.	
	SUP	SD1	SD2	D1
2.- ¿Considera usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	Lo considera líder educativo porque gestiona y administra. Un líder académico es un gestor académico y al mismo tiempo un administrador.	Sí porque muchas personas lo buscan para pedirle apoyo. En términos coloquiales, decimos aquí que es muy "colmilludo" y resuelve los problemas frecuentemente. Un líder educativo es una persona que aglutina a sus subordinados sin necesidad de dar órdenes, que hace que cada uno desempeñe sus funciones como un equipo bien engrapado, de manera eficiente y rápida sin necesidad de tutelaje incidioso, frecuente e impositivo. Sus subordinados realizan el trabajo a una señal, por gusto al trabajo y por vocación de	Sí Porque trata de hacer corresponsables a su equipo de trabajo. Un líder educativo es el que motiva a todos los integrantes del plantel a compartir nuestra misión que es proporcionar educación de calidad	Sí porque sabe cómo actuar ante ciertas situaciones.

		servicio. Sin embargo, si alguno de los subordinados no hacen lo que se tiene que hacer, se le invita a realizar sus tareas o bien, se le reubica donde se pueda desempeñar.		
	D2	D3	D4	D5
	<p>No porque un líder busca para otros, representa la imagen de otros. Un líder cree y quiere. Un líder educativo es aquel individuo que se destaca por ser revolucionario, innovador, creativo, vanguardista. Aquel que en la educación busca con y sin medios tener un equipo direcciones e interés: Educar. Es quien sabe hacer, el que hace y demanda que se haga bien. Es aquel que enfrenta con argumentos sustentados en reglas y normas y leyes la acción o acciones en la educación. Es el que ve de forma retrospectiva, vuelve la mirada al pasado de la educación y busca mejorar condiciones y busca formas efectivas. Es aquel que en forma</p>	<p>Si porque nos sabe involucrar siempre en su medio de trabajo, sabe manejar su medio, contexto, etc. Un líder educativo es: quien actúa sobre el medio que esté, sepa dirigir, coordinar, atender, involucrar, convencer, y logre su objetivo.</p>	<p>Si porque mantiene el control. Un líder educativo es una persona capaz de interactuar con todos los involucrados en el proceso enseñanza aprendizaje.</p>	<p>Sí porque tiene preocupación por todos los aspectos aunque en alguno más que en otro. Un líder educativo es Alguien quien sabe combinar todos los aspectos de la persona para acompañar en la educación.</p>

	<p>prospectiva ve lo que hay en el presente y alarga la mirada para enfrentar el futuro. Es aquel que sabe lo que es la vocación de ser responsable de la educación con amor, dedicación, entrega. Ahorita no un simple trabajador que transmite un saber, o realiza una función directiva. Falta más pero se acaba la hoja. No todo es malo. El problema es una pirámide de descarga de responsabilidades desde arriba hasta abajo. La educación en cualquier nivel requiere de individuos con interés igual en la educación. Vocación en su quehacer. Educar no es cuidar. Una de las mejores actividades del hombre es educar "formar". También los padres son culpables del como está la educación. Las autoridades: currículo alto. La sociedad vive según el sistema (corrupto).</p>			
D6	D7	D8	D9	
Si creo que el simple hecho de ser un profesor debe hacerlo. Un líder educativo es: La	Sí. Un líder educativo es el que nos da la mano.	A medias porque falta comunicación, y una cultura informativa y educativa. Un líder		Sí porque es muy completo en todas las actividades que realiza. Un líder educativo es

	persona con capacidad para sacar adelante a lo que le han encomendado, claro sabiendo llevar a buen rito su timón.		educativo es el que emplea sus conocimientos en el mejoramiento educativo, a través de gestiones administrativas.	alguien que domina todas las áreas: educativas, con personal, etc.
D10	D11	D12	D13	
Yes, he could be. He's talkative. A person that communicates his goals.	Sí porque tiene agallas y decisión. Un líder educativo es alguien que sepa llevar a la institución hacia adelante.	Sí, pero lo puede hacer mejor porque sabe como sobrellevarnos. Un líder educativo es una persona capaz de llevar a la institución al éxito, juntos sin excepción.	Sí porque está preparado y tiene toda la experiencia. Un líder educativo es aquel que te conduce, por la superación en general.	
D14	D15	D16	D17	
Sí porque tiene buena comunicación. Un líder educativo es: alguien que nos sabe escuchar, nos tiene tolerancia, paciencia, respeto.	Sí, aunque más como gestor porque hace falta más atención en lo académico, y está pendiente de los requerimientos. Un líder educativo es una persona pendiente de las funciones académicas y de todo aquello que logre un buen equilibrio y funcionamiento escolar.	No siempre porque a veces por la falta de control y respeto a veces exceso de autoridad. Un líder educativo es el que conduce hacia los intereses de la comunidad educativa y no a los propios.	Sí porque se preocupa por las necesidades educativas de sus alumnos. Un líder educativo es quien ve más por el presente y futuro de su nación.	
D18	D19	D20	D21	
Totalmente porque él se involucra con el problema y busca soluciones. Un líder educativo es una persona con carisma y conocedor de lo que es la educación, que lo siguen por sus ideas.	Sí, porque en coordinación con el subdirector que es un fuerte apoyo para él en el área académica principalmente, aunque le apoya en todas las actividades planeadas. Un líder educativo es quien motiva a su personal, y promueve nuevas	Sí porque su experiencia de tantos años como profesor hace que su trabajo sea pensado siempre en la educación. Un líder educativo es una persona a la que le apasiona transmitir enseñanza (educación) y da todo de sí mismo para lograr su objetivo que es educar.	Sí porque le gusta su trabajo. Un líder educativo es alguien que logra resultados académicos, educa y dirige.	

		estrategias para mejorar el rendimiento académico de los alumnos.		
3.- ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella?	SUP Empeño. Solidaridad, colaboración y liderazgo.	SD1 Personales: De temperamento fuerte, pero se puede hablar con él. Sensible a situaciones de alumnos con desventajas económicas, de salud o familiares. Profesionales: Excelente preparación académica (tiene postgrado) y es maestro de carrera... y mucha experiencia. Las características que debería de tener: Cuando corrige una situación, parece que está regañando, pero no es así. Digamos, así habla, pero suele herir susceptibilidades	SD2 Personales: No de conflicto, sereno, trabajador, conciliador. Profesionales: Tiene buen perfil académico, aplica sus conocimientos y comparte lo que tiene y encuentra para los maestros. Las características que debería de tener: Mayor firmeza en sus decisiones	D1 Personales: Honesto, responsable. Características que debería tener: Responsable, exigente amistoso.
	D2 Personales: Alineado. Interesado (económico), agachón. Profesionales: Conoce del quehacer docente y directivo pero para beneficio de directivo y personal. Caract. que debería tener: Interés por los	D3 Personales: Equidad, flexibilidad, aptitud, desempeño. Profesionales: Dedicación, entrega, apoyo.	D4 Personales: Amigable. Profesionales: Conoce su trabajo. Caract. que debería tener: Capaz de dar soluciones.	D5 Personales: Amigable, enérgico. Profesionales: Tiene mucha preparación pedagógica. Caract. que debería tener: Utilizar más su preparación pedagógica.

	<p>alumnos (su educación). Interés por los docentes (su profesionalización). Interés por su institución su imagen, proyección, demanda nivel académico.</p>			
	D6	D7	D8	D9
	<p>Personales: El saber escuchar a los maestros en los problemas que se le presentan a cada uno de sus maestros, es muy humano y justo. Profesionales: Que es muy profesional, discreto, cuando en ocasiones falta un maestro él da clases, algunas veces pues creo que cuando tiene el tiempo disponible. Caract. que debería tener: Más enérgico, con más autoridad para una mejor disciplina con los alumnos.</p>	<p>Personales: Es una persona bien educada. Es una persona con responsabilidad, es una persona bien preparada.</p>	<p>Personales: Favoritista. Profesionales: Cumplido, responsable, profesional. Caract. que debería tener: Amable, ético.</p>	<p>Personales: Es muy atento y trata bien al personal. Profesionales: Conoce todo lo referente a lo educativo. Caract. que debería tener: Creo que las que tiene está bien.</p>
	D10	D11	D12	D13
	<p>Personales: He talks to us about what he thinks. Profesionales: He works hard and he is very human. Caract. que debería tener: Hés OK.</p>	<p>Personales: Firme, dedicado y tenaz. Profesionales: Dedicado, enérgico.</p>	<p>Personales: Estricto, influenciable, perfeccionista, soberbio. Profesionales: Dedicado, trabajador, analítico. Caract. que debería tener: menos influenciable, más prioritario.</p>	<p>Personales: Atención y preocupación de lo académico y laboral. Profesionales: su dedicación y responsabilidad a su trabajo. Caract. que debería tener: Preparación, honestidad, responsabilidad.</p>

	D14	D15	D16	D17
	Personales: Su paciencia. Su responsabilidad. Su tolerancia. Profesionales: Realización de proyectos adecuados para el propio plantel. Caract. que debería tener: Gestión ante las autoridades para salarios de los profes.	Personales: Dedicado. Responsable. Profesionales: Sabe del rol frente a grupo. Buen administrador y gestor. Caract. que debería tener: más empatía con los alumnos.	Personales: Es disciplinario, responsable, pero también autoritario carácter cambiante. Profesionales: Profr. en educación primaria con especialidad y director actualmente. Caract. que debería tener: Responsable, mas sociable con todo el personal y siempre son preferencias ni demasiadas imposiciones.	Personales: Ser una persona preparada y con decisión. Profesionales: Su preparación. Caract. que debería tener: Más personalidad sin olvidar la sencillez y la humildad.
	D18	D19	D20	D21
	Personales: Amable y preciso, ecuánime, inteligente. Profesionales: Mucha preparación como docente y bastante experiencia al frente de escuelas. Caract. que debería tener: Saber delegar más funciones.	Personales: Humano (humanitario). Amable. Inteligente. Profesionales: Bien preparado. Buen político. Inteligencia para el manejo de personal.	Personales: Franco (claridad). Tiene aspecto campesino (no le gusta el traje). Su expresión es muy fuerte (parece molesto) Profesionales: Profesor rural. Caract. que debería tener: Debe tener expresión cordial, amable, atento pero a la vez muy recto. Debe fijarse y darle atención realmente a la gente que cumple no por ser influyente.	Personales: Honestidad y amabilidad. Profesionales: Disciplina.
4.- ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	SUP	SD1	SD2	D1
	El control del personal docente que se puede evitar con una participación más preactiva de parte del personal docente.	Los problemas más grandes que tiene el director: El trato con subordinados, por lo anteriormente explicado, particularmente con trabajadores de apoyo (i.e.	Los problemas más grandes que tiene el director: En el turno vespertino, la ausencia de los maestros, lo cual provoca desinterés en los alumnos y actividades inadecuadas. Se	Resolver inquietudes de los padres de familia y miembros de la comunidad en cuanto al comportamiento de los jóvenes dentro y fuera de la institución.

		intendencia). Se pueden evitar modificando su manera de comunicarse con ellos proporcionándoles a tiempo lo que necesitan para trabajar.	podrían evitar No siendo tan consecuente y aplicando estrictamente el reglamento	¿Los problemas se pueden evitar? No
D2	D3	D4	D5	
Respeto al reglamento de la institución. Normas ¿Los problemas se pueden evitar? Si. ¿cómo? Respetando la normatividad (reglas). Seriedad al aplicar estos. Para que al docente se le respete.	Considero que el paternalismo y la problemática estudiantil. ¿Los problemas se pueden evitar? Si. ¿cómo? Estudiando y analizando cuando puede un alumno ser positivo.	Atender aspectos de la academia ¿Los problemas se pueden evitar? Sí con comunicación ¿cómo? Reuniones con los docentes	Ninguno	
D6	D7	D8	D9	
La indisciplina ¿Los problemas se pueden evitar? Si. ¿cómo? Que existiera más canchas para diversos deportes.	Yo sé que no tiene problemas con uno. Los problemas se pueden evitar.¿cómo? Manejando con atención	Falta de una visión de los avances que se pueden lograr con el uso de la tecnología. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? Con apertura de ideas y propuestas que puedan acarrear beneficios a la escuela.	No tiene tiempo suficiente para atender en un 100% todas las necesidades. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? Con un poco más de personal.	
D10	D11	D12	D13	
I don't know maybe bad teachers ¿Los problemas se pueden evitar? 2 unions ¿cómo? It's a long term matter	Pues atender todos los asuntos de la escuela. ¿Los problemas se pueden evitar? No.	Separación sindical de los profesores. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? Dedicándose más al trabajo y no a los conflictos sindicales.	El personal irresponsable. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí ¿cómo? trabajando, cumpliendo.	
D14	D15	D16	D17	
Ninguno (Nadie somos perfectos).	Apegarse al reglamento de evaluación de los alumnos. En ocasiones la saturación de	Personales? Como director son determinados por cada área. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? A	Enfrentarse con los sindicatos y no ser firme con sus decisiones. ¿Los problemas se pueden evitar?	

		alumnos en los grupos. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? No siendo permeable en ese aspecto.	través del seguimiento del proyecto del plantel los lineamientos y buscar que su personal siempre trabaje en equipo.	Sí. ¿cómo? marcando límites y hacer respetar sus reglas como directivo.
	D18	D19	D20	D21
	Gran cantidad de alumnado. Falta de recursos económicos ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? Mejorando y creciendo plantel y número de docentes	No contar con el apoyo de su personal. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí ¿cómo? Que cada uno de los trabajadores del plantel hiciera su trabajo, sin que se le tenga que estar diciendo.	La forma en que se dirige con sus subordinados para pedirles que trabajen. En cuidar y atender a la gente de su contentillo. ¿Los problemas se pueden evitar? Sí. ¿cómo? Pensar muy bien lo que va a pedirles a sus subordinados y la forma en que la debe pedir. Pedirle al subdirector que se encargue de dar las órdenes él, y ser más parejo con los compañeros.	Saturación de trabajo. ¿Los problemas se pueden evitar? No. ¿cómo? NC
5.- ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o Directora en su trabajo? ¿Cómo asegura el Director o Directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?	SUP	SD1	SD2	D1
	La comunicación y el diálogo. No existe un mecanismo formal para asegurarse que el director cumple y esto no es efectivo.	Planeación, en la medida de lo posible, basándose en los reglamentos y normas. Se asegura de cumplir con sus responsabilidades Se programan las actividades en lo posible (porque frecuentemente y de manera intempestiva) le piden organizar y coordinar eventos por mandato superior. Esto suele romper lo programado y distraer personal académico y administrativo de	Compartir responsabilidades. Atendiendo personalmente problemas graves. Se asegura de cumplir con sus responsabilidades dando soluciones. Es efectivo.	Platica con los alumnos.

		sus tareas, ocasionando retrasos. Es efectivo.		
D2	D3	D4	D5	
Premio. Castigo.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades haciendo creer que son los directivos quienes le piden continuar como director, por su trabajo, por su "buen desempeño". ¿es efectivo? No. Ya no nos chupamos el dedo.	Considero que se involucra demasiado en el personal docente, para poder salir adelante en el trabajo, por lo tanto es el apoyo.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades con el rendimiento académico del personal docente y resultados de la problemática estudiantil. ¿es efectivo? Si	Entrevista personal.	Confianza y comunicación; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Si ¿es efectivo? Si	
D6	D7	D8	D9	
El diálogo tanto con alumnos padres de familia y los docentes. ; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Delegando en personas aptas para que lo auxilién, pues creo que el trabajo en equipos es el que sale mejor. ¿es efectivo? En la mayoría de sus actividades sí, solamente en disciplina creo que los alumnos lo rebasan en la indisciplina.	Con la atención para cada uno de los docentes, administrativos, intendentes.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Sí	Dar pausa a tareas menos significativas, y priorizar las maniatadas; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Bien. ¿es efectivo? Regular	Básicamente contacto directo con docentes y personal de apoyo; se asegura de cumplir con sus responsabilidades mediante comunicación constante y reuniones de trabajo. ¿es efectivo? Sí, mucho.	
D10	D11	D12	D13	
He's patient; He is hardworking ;Material work	¿es efectivo? Sí.	Autoridad; se asegura de cumplir con sus responsabilidades En	Responsabilidad; se asegura de cumplir con sus responsabilidades	

			general sí. ¿es efectivo? En general sí.	en la marcha del plantel. ¿es efectivo? Sí.
	D14	D15	D16	D17
	Comunicación ante la comunidad de la escuela.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Llevando a cabo juntas para dar la información respectiva. ¿es efectivo? NC	Los recorridos en la escuela, el diálogo con personal del plantel.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Se ve al trabajo con hechos concretos. ¿es efectivo? Sí.	Delegando el trabajo y funciones al encargado de cada área. Planeación (responsabilidad, puntualidad, orden, programación).; se asegura de cumplir con sus responsabilidades NC ¿es efectivo? No siempre.	Confianza, puntualidad y respeto.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades El buen desarrollo dentro de la institución. ¿es efectivo? Sí.
	D18	D19	D20	D21
	Analizar y actuar; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Manteniendo el funcionamiento de todo el plantel ¿es efectivo? Sí.	Busca el apoyo en quién el sabe que puede confiar para lograr sus objetivos.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Me involucro en las actividades del plantel y eso me permite ver lo que se hace, entendiendo que hay situaciones que se deben cuidar. ¿es efectivo? Sí.	NC; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Con su presencia en la institución y además con la solución que le da a los problemas. ¿es efectivo? Sí.	Organización y delegación de funciones.; se asegura de cumplir con sus responsabilidades Los resultados que obtiene es lo que lo avala. ¿es efectivo? Sí.
6.- ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	SUP Al subdirector y a los encargados de orden. Sí funciona para él y para la escuela.	SD1 Sí. Da oportunidad de que los subdirectores den opiniones y tomar decisiones en lo académico y administrativo. Sí le funciona trabajar así. Para la escuela funciona en términos generales, ya que descentraliza el	SD2 Sí. Compartiendo responsabilidades de acuerdo a funciones. Le funciona trabajar así porque no se desgasta tanto. Funciona para la escuela	D1 Si ¿en qué sentido? Les otorga confianza y poder para resolver ciertos problemas ¿le funciona trabajar así? Sí ¿funciona para la escuela? Sí

		trabajo y ayuda esto a resolver problemas en instancias subordinadas.		
D2	D3	D4	D5	
Sí ¿en qué sentido? Dejando que hagan lo que ellos quieren, faltas, manejables, manipulables, complaciente, (fiesta, comida, etc.) ¿le funciona trabajar así? Sí. Se entera de todo lo que ocurre entre los trabajadores (todos). ¿funciona para la escuela? No porque rompe con la "unidad". Divídelos y vencerás.	Nos hace partícipe a todos, pero hay quienes también participan, subdirección, docencia, trabajo social. ¿en qué sentido? Solicita apoyo en sus áreas. ¿le funciona trabajar así? Creo que sí. ¿funciona para la escuela? También.	Si ¿en qué sentido? Compartiendo en parte la responsabilidad ¿le funciona trabajar así? Pienso que si ¿funciona para la escuela? Si en parte	Sí ¿en qué sentido? Da comisiones para los diferentes eventos ¿le funciona trabajar así? Si ¿funciona para la escuela? Si	
D6	D7	D8	D9	
A la Subdirectora ¿en qué sentido? En lo académico ¿le funciona trabajar así? Creo que sí, pues como lo mencioné anteriormente, el trabajo en equipo siempre o la mayor de las veces siempre salen bien. ¿funciona para la escuela? Sí, pues para él solo sería trabajar demasiado y no le alcanzaría el tiempo para todo.	No. ¿le funciona trabajar así? Pienso que si ¿funciona para la escuela? Sí.	Sí. ¿en qué sentido? En darle vueltas a asuntos que no quiere tratar. ¿le funciona trabajar así? Sí. Se entera de todo lo que ocurre entre los trabajadores (todos). ¿funciona para la escuela? Le falta.	Delega muy bien las responsabilidades. ¿en qué sentido? todos saben lo que tienen que hacer. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona para la escuela? Sí.	
D10	D11	D12	D13	
His assistant; they talk; of course; yes	Sí. ¿en qué sentido? A los maestros. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona	Sí. ¿en qué sentido? Las que tengan mejor relación. ¿le funciona trabajar así? Sí, pero se podría mejorar.	Claro. ¿en qué sentido? Repartiendo el trabajo. ¿le funciona trabajar	

		para la escuela? Sí.	¿funciona para la escuela? Sí, pero se podría mejorar	así? Sí. ¿funciona para la escuela? Sí.
	D14	D15	D16	D17
	No. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona para la escuela? Por supuesto que sí.	Sí. ¿en qué sentido? Apoyándose en el subdirector sobre todo con el diálogo. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona para la escuela? Sí.	Sí al subdirector. ¿en qué sentido? Canalizando la atención de algunas situaciones. ¿funciona para la escuela? No en todos los sentidos siempre.	Algunas veces ¿en qué sentido? En lo económico. ¿le funciona trabajar así? Algunas veces. ¿funciona para la escuela? Algunas veces.
	D18	D19	D20	D21
	Sí. ¿en qué sentido? Les da el lugar que les corresponde, según jerarquías. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona para la escuela? Sí	Sí. ¿en qué sentido? Brinda la confianza, al pedir apoyo en algunas actividades ¿le funciona trabajar así? No como debería de ser, ya que repito no cuenta con el apoyo de algunos compañeros y depende de las decisiones de dirección general. ¿funciona para la escuela? Sí, pero podría funcionar mejor si, dejara que tomara las decisiones sin esperar que le autoricen de Dirección General.	Si a su subdirector. ¿en qué sentido? Cuando no está el subdirector se encarga de la institución. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona para la escuela? Sí.	Sí. ¿en qué sentido? Nos deja trabajar abiertamente, pero siempre está al pendiente de las actividades. ¿le funciona trabajar así? Sí. ¿funciona para la escuela? Sí.
7.- ¿Cree que el Director o Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	SUP Sí mantiene un orden y control. Puede contribuir más estando más involucrado con la academia	SD1 Sí. Manteniendo la disciplina, no permitiendo la relajación del trabajo de sus subordinados. Puede contribuir más Gestionando apoyos y autorizaciones	SD2 Apoya a los maestros, a los padres de familia y a los alumnos cuando se requiera. Puede contribuir más Dejando un poco lo administrativo y dándole más paso a lo académico.	D1 Sí ¿en qué sentido? Es responsable ¿podría contribuir más? Sí ¿cómo? Exigiendo más por parte de los alumnos y de algunos maestros.

		para fortalecer aún más la infraestructura académica (laboratorios, computadoras, p/maestros, biblioteca).		
D2	D3	D4	D5	
Si pero de forma negativa. ¿en qué sentido? Promedios y calificaciones fantasmas, división de maestros, falta de maestros, etc. ¿podría contribuir más? Sí ¿cómo? Actuando como tal, dirigir dando un verdadero sentido a la institución y educación.	Claro. ¿en qué sentido? Desde el momento que se integran todos el resultado es eminente. ¿podría contribuir más? Sí. ¿cómo? Capacitando de manera continua a todo su personal	Si pero de forma negativa. ¿en qué sentido? Es el líder ¿podría contribuir más? Si ¿cómo? Efectuando reuniones de información más frecuentes	Sí ¿en qué sentido? Hay armonía y empeño por el trabajo ¿podría contribuir más? Sí ¿cómo? Poner más énfasis en lo educativo	
D6	D7	D8	D9	
Sí, porque él es el motor de esta gran maquinaria, por eso utiliza piezas humanas para que el trabajo tenga buen resultado. ¿en qué sentido? En la organización, en lo académico, en las finanzas entre otras. ¿podría contribuir más? Creo que lo que lleva a cabo día con día y sus auxiliares es suficiente.	Sí. ¿en qué sentido? Porque el está en todo ¿podría contribuir más? Sí ¿cómo? Dándonos más responsabilidades a cada docente o administrativo.	Sí. ¿en qué sentido? En su proyección ante la sociedad. ¿podría contribuir más? Sí ¿cómo? Implementando estrategias normativas, pero sin exceder los límites.	¡Sí, por supuesto! ¿en qué sentido? Los vemos en los alumnos ¿podría contribuir más? Tal vez sí. ¿cómo? Con más recursos educativos.	
D10	D11	D12	D13	
Yes ; We work in peace ¿It's oK	Sí. ¿en qué sentido? En apoyo. ¿podría contribuir más? Sí. ¿cómo? Luchando más.	Sí. ¿en qué sentido? En apoyo hacia todos, pero no muy medido. ¿podría contribuir más? Sí.	Claro. ¿en qué sentido? Resultados positivos. Podría contribuir más mejorando cada día más.	
D14	D15	D16	D17	
Ampliación de	Sí. ¿en qué	Se puede decir que	No. ¿en qué	

	<p>escuela. Armonía en los profes. ¿podría contribuir más? Sí, teniendo más apoyo en su dirección. ¿cómo? Tiene dos subdirectores (pero le falta más apoyo)</p>	<p>sentido? Está abierto a los requerimientos y hacer lo posible por cubrirlos. ¿podría contribuir más? Sí. ¿cómo? Motivando a los trabajadores, pero necesitaría apoyo de oficinas generales.</p>	<p>en unos aspectos más que otros. ¿en qué sentido? Priorizando. ¿podría contribuir más? Sí. ¿cómo? Con un mejor proyecto.</p>	<p>sentido? Porque no ha logrado cambiar ni cambiarán las ideas de algunos que integran a la escuela. ¿podría contribuir más? Sí. ¿cómo? Comunicar las inquietudes de cada uno de quien lo integra y quedar en un acuerdo positivo.</p>
	D18	D19	D20	D21
	<p>En mucho (90%) ¿en qué sentido? Enfoca esfuerzos a lo que su experiencia le dice que debe ser. ¿podría contribuir más? Sí, obviamente. ¿cómo? Buscando la coyuntura con más instituciones.</p>	<p>¡Claro! ¿en qué sentido? Es el motor que mueve a la institución en coordinación con el subdirector y sus trabajadores. ¿podría contribuir más? Creo, que siempre se puede hacer algo más. ¿cómo? Buscando nuevas estrategias y siendo más firme en sanciones.</p>	<p>Sí. ¿en qué sentido? Utiliza los recursos financieros en hacer crecer o remodelar la escuela y en satisfacer necesidades de las capacitaciones (mejor equipamiento) ¿podría contribuir más? Sí. ¿cómo? No solapando a los jóvenes que cotidianamente reprobaban.</p>	<p>Sí. ¿en qué sentido? En la exigencia por medio del trabajo. ¿podría contribuir más? Sí.</p>
<p>8.- ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? En su opinión, ¿Cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?</p>	SUP	SD1	SD2	D1
	<p>El respeto y liderazgo que ha establecido. Sí, el director está satisfecho con su trabajo.</p>	<p>Su perfil profesional y su experiencia. No se siente satisfecho con su trabajo. Siempre hay algo pendiente por corregir o por implementar</p>	<p>No se siente satisfecho con su trabajo porque a veces manifiesta que le falta mucho por hacer</p>	<p>Su equipo de trabajo. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.</p>
	D2	D3	D4	D5
<p>La división de los trabajadores, dos sindicatos. Los incondicionales comprados o lambiscones. ¿se siente satisfecho</p>	<p>El ambiente de trabajo. La problemática estudiantil participante. Su personal docente. ¿se siente</p>	<p>Comunicación liderazgo ¿se siente satisfecho con su trabajo? Si</p>	<p>Hay disposición de todos ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí</p>	

	con su trabajo? Sí. Por que cree que somos muy manejables y conformistas (chambistas).	satisfecho con su trabajo? Considero que sí.		
	D6	D7	D8	D9
	El equipo de maestros, y sobre todo el alumnado que se tiene, creo que de ahí se desprende lo demás. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí, porque los años que tiene como director creo que su desempeño lo avala	Que tiene buena comunicación con la gente y su equipo de trabajo. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Yo pienso que sí	De acuerdos o en ocasiones de disposiciones. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.	Busca y consigue los recursos en todo sentido. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.
	D10	D11	D12	D13
	good teachers. I guess so.	Social y económico y trabajo. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.	Los maestros ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.	El hecho de estar en armonía. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sabe
	D14	D15	D16	D17
	Sí. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.	Dentro del plantel, en su mayoría tiene personal en quien apoyarse. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí, el plantel ha avanzado en infraestructura y se empieza en lo académico.	Control de alumnos y trabajo en equipo. ¿se siente satisfecho con su trabajo? No lo creo.	La coordinación con quien la integramos ¿se siente satisfecho con su trabajo? Algunas veces
	D18	D19	D20	D21
	Todo su personal y la disposición de algunos de ellos al trabajo (educación) ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí, pero quiere realizar muchas cosas más.	El apoyo de solo una parte de su personal. ¿se siente satisfecho con su trabajo? No, siempre busca algo más.	El trabajo de los subordinados. La organización de la institución. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.	Factor personal y las instalaciones y equipo de la escuela. ¿se siente satisfecho con su trabajo? Sí.
9.- ¿Cómo facilita el trabajo de los	SUP	SD1	SD2	D1
	Promoviendo la	Proporcionándoles	Respetando su	Apoyo moral,

<p>maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?</p>	<p>comunicación entre estos y la dirección general. Puede mejorar impulsando un mayor interés entre los docentes por la actividad académica.</p>	<p>lo mínimo necesario en material y equipo aunque aún hay pendientes. Trata de ajustar los horarios a las necesidades de los docentes. Puede mejorar dependiendo del recurso financiero. Invertir más en materiales y equipo para los maestros...sí controlaría lo permite.</p>	<p>libertad de cátedra. Apoyando con el material básico necesario. Puede mejorar involucrándose más en sus proyectos y propuestas.</p>	<p>material didáctico, etc. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Necesitamos más apoyo en cuanto a la disciplina de los jóvenes.</p>
	D2	D3	D4	D5
	<p>No lo facilita lo hace más pesado y complicado. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? respeto al trabajo de cada uno. Delegación de funciones (eficientes y claras). Respetar y hacer respetar.</p>	<p>Con su apoyo, comprensión, disposición y flexibilidad en cada área. ¿puede mejorar? Considero que sí ¿cómo? Apoyándose más en capacitación</p>	<p>Proporcionando lo necesario ¿puede mejorar? Si ¿cómo? Escuchando</p>	<p>Dándoles mayor apoyo ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Dar igual apoyo a todos</p>
	D6	D7	D8	D9
	<p>Con la comunicación que existe con ellos, pues le presentan problemas en relación a los alumnos y ya entre ellos dan solución a problemas o más</p>	<p>Nos da todas las facilidades pero trabajando ¿puede mejorar? Sí ¿cómo? Llamándonos la atención cuando cometemos una infracción.</p>	<p>Tratando de proporcionar los apoyos didácticos disponibles. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Gestionando dichos apoyos.</p>	<p>Nos dota de todo lo necesario. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Hace falta modernizar varias áreas.</p>
	D10	D11	D12	D13
	<p>He talks to us. It's OK</p>	<p>Dándoles apoyo. ¿puede mejorar? No.</p>	<p>Tratando de apoyarlos ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Teniendo menos preferencias.</p>	<p>Respetando su trabajo. ¿puede mejorar? Sí ¿cómo? Apoyándolos.</p>
	D14	D15	D16	D17
	<p>Teniendo buena armonía entre ambos y que nos facilita el material</p>	<p>Apoyándose en la libre cátedra y abierto ante los requerimientos de</p>	<p>El cumplimiento profesional en el quehacer educativo. Responsabilidad,</p>	<p>Facilitando materiales y apoyando para actualizarse en</p>

	necesario. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Teniendo el material necesario.	los docentes y que en sus manos esté apoyarlos. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Que a él también se le apoye de sus jefes inmediatos.	cumplimiento y dedicación , asistencia. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Proyecto común.	cursos actuales para desempeñarse mejor. ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Que le autoricen en la dirección general todos los proyectos ya que son para bien de nuestros alumnos
	D18	D19	D20	D21
	Apoyándolos cuando se lo solicitan y este tiene buenas bases y fundamentos ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? apoyando a maestros en su interés por crecer profesionalmente.	Apoyando las actividades que planeamos, y nos brindan el material que solicitamos ¿puede mejorar? Sí. ¿cómo? Que la dirección general no sea tan burocrática para autorizar solicitudes.	Proporcionando lo que requieren (copias, ayuda en material didáctico, computadoras, pintarrones, etc.)	Deja trabajar abiertamente, pero siempre supervisa más no presiona.
10.- ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	SUP Tiene mucha comunicación con los alumnos, los recibe y escucha; con los maestros tiene una comunicación constante; con los padres de familia tiene reuniones informativas y con los miembros de la comunidad mediante convenios y participando en actividades varias. Trabaja mejor con los alumnos. Son muy productivos esos contactos.	SD1 El típico. Por lo general los alumnos lo ven con respeto. Con los maestros: Franco y abierto. Desde luego, quien no da lo que debe dar, pues es amonestado y suele producir algo de distanciamiento. Con los papás: Abierto y de apoyo casi total, hasta donde el marco normativo lo permita. Con otros miembros de la comunidad: Abierto y franco. No se reserva prácticamente	SD2 Directo, en ocasiones acude a los grupos ya sea para dar información o para impartir alguna clase de un maestro que no acudió. Con maestros: Cordial, los cita cuando es necesario darles información o apoyarlo en alguna actividad. Con papás: Solamente con la sociedad de padres de familia tiene contacto amable y los toma en cuenta para realizar algunos eventos. Con otros miembros de la comunidad: Con los prefectos y el personal de	D1 Con los maestros: Es amistoso. Con los padres de familia: No lo sé. Con los otros miembros de la comunidad: No lo sé. Trabaja mejor con: Con los maestros. ¿son efectivos esos contactos? Sí.

		nada para sí mismo. Creo su talón de Aquiles, es intendencia, aquí, creo la comunicación no es la adecuada. Trabaja mejor: Con docentes y padres de familia. Da apoyo total a sus subdirectores y jefes de oficina. ¿Contactos efectivos? Sí, con excepción de intendencia y, a veces con control escolar.	intendencia su contacto es más superficial o esporádico. Trabaja mejor con los alumnos. ¿son efectivos esos contactos? Sí porque tiene información directa de los problemas que se pueden suscitar en el plantel.	
	D2	D3	D4	D5
	Contacto del director con los alumnos: Poco, la convivencia es distante por que poco es lo que dedica de su tiempo para convivir con ellos (asambleas). El contacto visual y físico no es suficiente. Con los maestros: Sí, si lo hay para hacer ver algunos errores, represiones, aclaraciones, hostigamiento, conciliaciones, por interés. Con los padres de familia: Una vez por año. El resto de las reuniones las preside el asesor. Con los otros miembros de la comunidad: Sí. Trabaja mejor con: con los administrativos.	Contacto del director con los alumnos: Lo considero bueno, directo y oportuno. Con los maestros: Bastante bueno. Con los padres de familia: Bueno, generalmente siempre les atiende. Con los otros miembros de la comunidad: Regular, como que necesita saber de que se trata y verificar la situación y sobre eso accede. Trabaja mejor con: Director, subdirectora, trabajo social, psicopedagógico y con los jóvenes. ¿son efectivos esos contactos? El involucrarse en el contexto, permite	Contacto del director con los alumnos: Me imagino que bueno. Con los maestros: Bueno Con los padres de familia: Desconozco. Con los otros miembros de la comunidad: Desconozco. Trabaja mejor con: docentes.¿son efectivos esos contactos? Si	Contacto del director con los alumnos: Profesor-alumnos Con los maestros: Compañeros. Con los padres de familia: Los atiende y escucha. Con los otros miembros de la comunidad: Bien Trabaja mejor con maestros. ¿son efectivos esos contactos? Sí.

	¿son efectivos esos contactos? No. (Requerimos un curso de relaciones humanas)	tener mejor desempeño y más en los factores, o agentes más interesados y objeto de trabajo.		
	D6	D7	D8	D9
	<p>Contacto del director con los alumnos: Se presenta en los grupos para ver si trabajan. Los que hicieron algo indebido los llama a la dirección y les llama la atención y los invita a que estudien. Con los maestros: En lo personal, siempre he tenido su apoyo y comprensión Con los padres de familia: Asiste a reuniones con ellos, a tratar asuntos en relación a la conducta de sus hijos, habla sobre proyectos de algunas obras. Con los otros miembros de la comunidad: Creo que con todo el personal. Trabaja mejor creo que con todos, pues sabe darnos a cada quien nuestro lugar. ¿son efectivos esos contactos? Creo que sí</p>	<p>Contacto del director con los alumnos: Hay una buena relación director alumno. Con los maestros: Hay buena relación director-docentes. Con los padres de familia: Hay buena relación director-padres de familia. Con los otros miembros de la comunidad: Sí hay buena relación. Trabaja mejor: yo pienso que con todos. ¿son efectivos esos contactos? Sí.</p>	<p>Contacto del director con los alumnos: Poco, sólo en casos de eventos o muy particulares. Con los maestros: Poco, solo en las reuniones de academias o en los inicios de semestre. Con los padres de familia: Poco, solo en reuniones de entrega de boletas o particulares Con los otros miembros de la comunidad: Poco. Trabaja mejor con los administrativos. ¿son efectivos esos contactos? Medianamente.</p>	<p>Contacto del director con los alumnos: Muy bien. Con los maestros: Muy bien. Con los padres de familia: Muy bien. Con los otros miembros de la comunidad: Muy bien, es una persona muy sensible. Trabaja mejor con todos. ¿son efectivos esos contactos? Sí.</p>
	D10	D11	D12	D13
	<p>Contacto del director con los alumnos: Not too much. Con los maestros: A lot.</p>	<p>Contacto del director con los alumnos: Directo. Con los maestros: Directo. Con los</p>	<p>Contacto del director con los alumnos: Autoritario. Con los maestros: Menos autoritario y en</p>	<p>Contacto del director con los alumnos: El de un maestro con sus alumnos. Con los</p>

	Con los padres de familia: A lot. Con los otros miembros de la comunidad: Yes. Trabaja mejor con: teachers ¿son efectivos esos contactos? Yes, they are.	padres de familia: Directo. Con los otros miembros de la comunidad: No sé. Trabaja mejor con todos. ¿son efectivos esos contactos? Sí.	ocasiones amistoso. Con los padres de familia: Como director. Con los otros miembros de la comunidad: No sé.	maestros: La amistad. Con los padres de familia: Cada quién en su papel. Con los otros miembros de la comunidad: Preocupándose en sus problemas. Trabaja mejor con todos. ¿son efectivos esos contactos? Productivos.
	D14	D15	D16	D17
	Contacto del director con los alumnos: Directo Con los maestros: Directo. Con los padres de familia: Directo. Con los otros miembros de la comunidad: Directo e indirecto. Trabaja mejor con todos. ¿son efectivos esos contactos? Sí.	Contacto del director con los alumnos: Al hacer sus recorridos, y abrir las puertas de la dirección. Con los maestros: Diálogo constante. Con los padres de familia: Juntas esporádicas, pero apoyando con el departamento psicopedagógico. Con los otros miembros de la comunidad: Se les recibe en dirección. Trabaja mejor con los administrativos. ¿son efectivos esos contactos? Sí.	Contacto del director con los alumnos: Como director. Con los maestros: Autoridad, respeto, como director en algunos casos. Con los padres de familia: Solo por asuntos.	Contacto del director con los alumnos: todo referente a su desempeño como tales. Con los maestros: De confianza y amistad (respeto). Con los padres de familia: De confianza (respeto). Con los otros miembros de la comunidad: Con respeto. Trabaja mejor con todos. ¿son efectivos esos contactos? Sí.
	D18	D19	D20	D21
	Contacto del director con los alumnos: En ocasiones muy personal, pero es difícil hacerlo con todos por ser una población grande. Con los maestros: Muy agradable y	Contacto del director con los alumnos: Con la sociedad de alumnos quizá no el necesario, por el número de alumnos que tiene el plantel (aproximadamente	Contacto del director con los alumnos: De respeto y de autoridad que les puede solucionar cualquier problema incluyendo si reprueban mucho. Con los maestros: Con algunos de	Contacto del director con los alumnos: Personal. Con los maestros: Personal. Con los padres de familia: Reuniones de padres de familia. Con los otros

	<p>siempre en la búsqueda de mejorar. Con los padres de familia: Muy atento y buscando soluciones. Con los otros miembros de la comunidad: No lo sé. Trabaja mejor con: Con maestros (algunos) ¿son efectivos esos contactos? Sí.</p>	<p>1250 turno matutino y 1100 en turno vespertino) pero se apoya en sus subdirectores. Con los maestros: Frecuentemente, pero aquí depende mucho de que los docentes le platiquemos nuestros objetivos. Con los padres de familia: En reuniones de nuevo ingreso y cuando solicitan entrevista en su oficina, atiende a todos y más directamente con la sociedad de padres de familia. Con los otros miembros de la comunidad: Gestionando beneficios para el plantel, aunque casi todo lo centralizó dirección general. Trabaja mejor con quien cumple con su responsabilidad ¿son efectivos esos contactos? Sí.</p>	<p>mucho respeto con otros de mucho chacoteo, pero todo dentro de una ética profesional normal. Con los padres de familia: Atento, atendiendo su forma natural de ser un tanto tosco. Con los otros miembros de la comunidad: Atento, normal. Trabaja mejor con los maestros de su confianza, asimismo con los administrativos de confianza. ¿son efectivos esos contactos? Sí siempre a sacado el trabajo adelante (eventos relacionados con la educación y sobretodo el trabajo diario normal.)</p>	<p>miembros de la comunidad: Personal. Trabaja mejor con: Maestros y alumnos. ¿son efectivos esos contactos? Efectivos.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo 8.

Entrevista con el director del Plantel I.

Piensa que dentro de las funciones más importantes de su cargo se encuentran:

- Vigilar que los contenidos programáticos de la currícula se agoten para que el alumno pueda promoverse en conocimientos.
- Propiciar que las condiciones en las que el alumnado desarrolla sus actividades sean las óptimas. Para ello estima necesario que todas las aulas tengan butacas suficientes y en buen estado, así como los pintarrones, materiales y equipo de cómputo que se habrá de utilizar.
- Coordinar todas las actividades que se desarrollan dentro de la institución.
- Velar por el prestigio y buen nombre del plantel.
- Apoyar y fomentar la mejora del nivel académico.
- Fungir como facilitador para que los maestros desempeñen sus tareas de la mejor manera posible propiciando que las condiciones en las que ellos trabajan sean las ideales. En este sentido piensa que es importante velar por la estabilidad laboral de los trabajadores.
- Velar por que los recursos sean aplicados de manera responsable y apegados a normatividad.
- Promover el uso de las tecnologías de información. Explicó que dentro de sus objetivos se encuentra en proyecto una biblioteca digital.

Explicó que también dentro de sus funciones se encuentra el promover actividades de acción social en conjunto con el departamento de psicopedagogía. Para los alumnos

del primer año estas tareas consisten en la preservación de áreas verdes, la colocación de letreros, manejo de basura, pintado de bardas, etc., dentro de la misma escuela. Para los alumnos del segundo año se coordinan actividades al exterior del plantel como una labor hacia la comunidad. Éstas consisten en apoyar las tareas del seguro social, campañas de vacunación, asistir a oficinas de instituciones públicas como apoyo administrativo; para los alumnos del tercer año se busca que los alumnos participen en actividades de orientación profesional y visitas didácticas tanto dentro como fuera del Estado.

Considera que las tareas de tipo administrativo y la atención (tanto programada como no programada) a los padres de familia le consumen gran parte de su tiempo.

Respecto a la atención a los padres de familia explica que el contacto con ellos es permanente. La intención es informarles del desempeño académico de sus hijos mediante reuniones programadas. Parte de la problemática que tiene en este sentido es que algunos padres hacen caso omiso de los citatorios hasta que llega el momento en el que su hijo (a) se encuentra reprobado (a) y acuden a la dirección en busca de una solución. También acuden a exponer problemas de salud del alumno o de desintegración familiar que afectan su desempeño académico. Estas situaciones se derivan al departamento de trabajo social o de psicopedagogía.

Comenta que quien tiene más contacto directo con los alumnos es la subdirección mientras que la dirección atiende con mayor frecuencia a los padres de familia.

El director del plantel considera que su tiempo no se distribuye de la mejor manera, pues quisiera dedicar mucho tiempo a brindar una mejor atención a los aspectos académicos, a las inquietudes de sus profesores y a atender a sus alumnos. Cuando habla

de su deseo por brindar una mejor atención a sus alumnos es posible notar un brillo especial en sus ojos.

Si él pudiera rediseñar su trabajo le quitaría unas dos horas diarias al trabajo administrativo. Delegaría todo lo referente al cuidado de la planta física en el que él tiene que rendir informes del estado físico de las instalaciones para su mantenimiento y preservación. Comenta que cuenta con mucho personal pero no en las áreas donde él lo requiere. Cita por ejemplo que tiene quince intendentes que recogen la basura que tiran los alumnos, no para tener limpio donde deben.

Respecto al liderazgo educativo, considera que un líder es aquella persona innovadora, que piensa en el plano transformador. Que hace suyas las necesidades de todos los compañeros y que busca darles una solución. Que posee dentro de sus características el ser honesto, responsable y guía de su grupo. No se percibe así mismo como un líder pero sí como alguien que trata día a día de hacer las cosas de la mejor manera. Piensa que el líder puede ser el maestro que trabaja con sus alumnos, el que aporta en su trabajo.

Comentó que dentro de las características personales y profesionales que mejor lo describen se encuentran el ser responsable (señala que no falta aunque se encuentre enfermo), ser puntual, pedirle a sus colaboradores el máximo esfuerzo, poseer una visión clara de lo que quiere lograr.

Gusta de la lectura y de participar como expositor en algunos grupos del colegio cuando su agenda se lo permite. Participa activamente en la organización de grupos de estudio que apoyen la presentación de los exámenes del Centro Nacional de Evaluación

(CENEVAL). Le inquieta que los alumnos puedan resolver problemas de razonamiento. Percibe que los problemas más grandes que enfrenta son con los padres de familia que llevan a sus hijos para que se los cuiden y no para que los preparen. Así mismo la falta de corresponsabilidad de los padres para con los hijos y el desinterés del propio alumnado por superarse. Sin embargo, reconoce que cuenta con el apoyo de la mayoría de sus profesores.

Comenta que se ha encontrado con mucha renuencia en el turno matutino para el uso adecuado del uniforme y el arreglo del cabello de los jóvenes en contraste con los del turno vespertino. Explica que estos últimos son generalmente jóvenes de mayor edad y que en su mayoría trabajan media jornada mientras que los alumnos del turno matutino poseen un nivel socioeconómico mayor y menor edad.

Las estrategias que principalmente usa en el trabajo son la delegación de funciones. Comenta que por fortuna los subdirectores son gente muy comprometida y en ellos se apoya. Las labores del colegio están cubiertas desde las siete de la mañana hasta las veinte treinta o veintiún horas, tiempo en el que él se retira del plantel. En este sentido considera que sí le funciona involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela.

Piensa que ha contribuido con los resultados de la escuela porque ha puesto “su grano de arena” en lo que le ha correspondido. Reconoce que los logros de la institución son de todos: los logros académicos de los maestros y sus alumnos, los de infraestructura de la gestión y aplicación adecuada de los recursos; las buenas relaciones con el personal son logros del acercamiento y de la interacción que se da entre ellos. Señala que pudiera

contribuir más si pudiera dedicarle más tiempo a la atención del alumnado, a que pudieran interactuar más. Comenta también que le gustaría que vieran al director con mayor frecuencia en los grupos y no que lo concibieran “en una fortaleza impenetrable donde nadie lo toca”.

Dentro de los factores que le facilitan su trabajo señala que cuenta con muchos padres de familia comprometidos y responsables; con el compromiso de muchos – aunque no de la mayoría – de los profesores que manifiestan una preocupación genuina hacia los alumnos.

Comenta que se siente satisfecho y muy contento con su trabajo aunque piensa que no hay nada terminado. Manifiesta su deseo porque la escuela y su imagen mejoren y por que no llegue gente que quiera destruir lo que se ha hecho.

Considera que los padres de familia son importantes en la escuela y explica que tiene contacto con ellos de varias formas: atención personal por parte de la dirección, atención por parte del cuerpo docente a través de reuniones para darles a conocer el resultado del desempeño académico de sus hijos y el trabajo que la dirección hace con la mesa directiva de padres de familia, de quien explica ha recibido todo el apoyo.

Explica que existe contacto con otros miembros de la comunidad a través de visitas a museos, excursiones, el grupo de animación, la rondalla, los encuentros deportivos y una serie de convenios con otras instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales. Éstas apoyan al plantel con conferencias y talleres que ayudan a abordar parte de la problemática que enfrenta con los jóvenes. En este sentido mencionó un sinnúmero de instituciones.

Anexo 9.

Observaciones durante el trabajo de campo. Plantel I.

<p><i>Grupo de enfoque de alumnos.</i></p>
<p>Se observa que a pesar de que había pasado la hora del receso el plantel estaba limpio. Había muy pocos alumnos fuera de sus salones de clase. En la puerta de acceso el trato es amable. El director del plantel solicitó apoyo para la investigadora citando a los alumnos en un lugar ex profeso para la entrevista. Se reunieron en total 10 alumnos. Cuatro de ellos del tercer año, tres del segundo y tres del primero. Jefes de grupo en su mayoría. Accedieron que la entrevista se grabara sin ningún problema. Fue necesario intervenir en algunas ocasiones debido a ligeros desacuerdos entre ellos. Se observó que en particular hay una joven que está en muchos puntos en desacuerdo con el trabajo del director y no tiene ninguna dificultad en expresarlo. Se mostró muy molesta cuando habló del asunto del uso del uniforme. Un inconveniente fue que el lugar que se facilitó para la entrevista porque tiene mucha resonancia y eso se refleja en la calidad de la grabación de la entrevista, sin embargo con las notas que se tomaron se recuperaron algunos detalles perdidos.</p>
<p><i>Grupo de enfoque de padres de familia.</i></p>
<p>Al momento de este encuentro se observa que los alumnos están en su hora de receso.. Los alumnos pasean por los pasillos en su gran mayoría bien uniformados. Algunos alumnos están comiendo y otros están comprando comida a través de los barandales del plantel. Hay uno que otro plato desechable tirado en los descansos que están junto a los jardines. El director se encuentra en su oficina y ya están allí 3 de los papás (dos mamás y un papá) platicando con él de manera amena. El director presenta a la investigadora y les pide que platicuen con toda confianza. Comentan temas de la mesa directiva. El director facilita su oficina para la plática. Accedieron a que la entrevista fuera grabada. Se observa que les es difícil hablar por lo que fue iniciada una plática sencilla con ellos antes de abordar las preguntas, mostraron más apertura. Mientras transcurría la plática se incorporaron otros cuatro padres de familia. Entre los asistentes estaban los presidentes de la asociación de padres de familia, tesorero y vocales. Iniciada la entrevista formal se completaron diez padres de familia en total. Incluyendo del turno matutino y del vespertino. Hablaron con agrado del trabajo del director.</p>
<p><i>Entrevista con el director</i></p>
<p>El plantel luce limpio, se observa que los jardines tienen señalamientos bien pintados con recomendaciones de cuidar el pasto. Pasan por el pasillo algunas trabajadoras bien uniformadas. El director del plantel recibió inmediatamente a la investigadora y le pidió a su secretaria que por espacio de una hora y media o dos, no se le interrumpiera a menos de que fuera una situación urgente. Comentó que tenía toda la disposición de apoyar la investigación y que le daba gusto ser parte de este proyecto. Su oficina es pequeña pero luce limpia y muy ordenada. En las paredes hay colgados cuadros con reconocimientos de fechas recientes. Se le explicó ampliamente el motivo de la entrevista y se le solicitó autorización para grabar la entrevista a lo que accedió sin problema. El director estuvo relajado en todo momento. Al finalizar la entrevista comentó que había faltado una pregunta por hacer: ¿por qué era tan malo?. Para entender bien, la pregunta fue parafraseada y el director comentó que era muy estricto y que algunos alumnos así lo percibían.</p>

Al cierre de la entrevista imprimió algunos documentos facilitando una lista de todas las actividades extracurriculares que se realizan en el plantel con la solicitud de que fueran manejadas de manera confidencial.

Anexo 10.

Grupo de enfoque de alumnos del Plantel II

Describen al director como una persona flexible que siempre los está apoyando en las actividades que realizan, que les permite el acercamiento, brinda ayuda y está dispuesto a atenderlos. Señalan como características positivas que es un hombre flexible que genuinamente se interesa por ellos; sin embargo consideran que él se ha rodeado de colaboradores que les hacen sentir un trato distinto entre los alumnos del turno matutino y vespertino.

Han observado que por la mañana el director anda vigilando pasillos y salones para que todo esté en orden; sin embargo comentan que por la tarde lo ven mucho en su oficina y piensan que podría utilizar mejor su tiempo si saliera más de ella.

Comentan que si un maestro no pone su mejor empeño en impartir sus clases el director habla con él y que también les brinda oportunidades a los muchachos cuando se comprometen a poner un mejor esfuerzo.

Les gustaría tener mayor contacto con el director. Piensan que ese contacto debería ser siempre de tal manera que cuando necesiten decirle algo no se sientan incómodos en hablarle porque casi no lo conocen. Explican que él está pendiente de actividades como las olimpiadas y en la disposición de ayudar pero que cuando delega actividades le falta dar seguimiento para que sus instrucciones se cumplan como si se hubiera hecho cargo él.

Refieren que sí hay contacto con los papás a través de las juntas con padres de familia y que el director recibe a los papás que así se lo solicitan o cuando él mismo los

manda llamar; mencionan que les gustaría que hubiera más contacto de los maestros con los padres de familia puesto que son ellos quien tienen mejor información del desempeño del alumno.

Para ellos el director ideal sería alguien como el director que tienen pero que tuviera más contacto con los alumnos, que no mostrara preferencia por algunos de ellos, que se involucrara en sus juegos; que diera seguimiento a lo que ordena y que lo que él diga se haga.

Para ellos la diferencia entre un líder y un administrador es que el líder es un ejemplo a seguir, motiva y dirige a las personas mientras que el administrador es el que hace las cosas que el líder dice.

Anexo 11.

Grupo de enfoque con padres de familia del Plantel II

Describen al director como la persona más fina y atenta; como una excelente persona. Señalan que dentro de sus fortalezas destaca la seguridad que tiene de sí mismo y su disposición para dar solución a la problemática que le presentan alumnos y padres de familia, que no promete lo que no puede cumplir y que gusta de brindar información precisa en las reuniones; sin embargo señalan que por sus ocupaciones puede convivir poco con sus alumnos.

No lo consideran como un líder en la escuela porque observan que hay maestros que actúan con mucha libertad y no hacen lo que el director les indica. En ese sentido piensan que los maestros no son del todo guiados por él porque si así fuera no tendrían la problemática que actualmente se presenta.

Ven que el director dedica su tiempo a trabajar. Que gestiona, sugiere, apoya y aporta ideas a los proyectos de los alumnos y los maestros. Le observan dentro de su oficina ejerciendo una autoridad democrática, no enérgica y que brinda confianza. Comentan que desconocen lo que debe hacer específicamente pero que mientras que apoye el progreso de sus hijos ellos están muy contentos. Expresan su deseo de que no hubiera conflicto entre docentes y que se tuviera la oportunidad de mayor convivencia.

En su opinión el director sí invita a los padres de familia a colaborar sin embargo perciben que la mayoría de los papás son apáticos y que colaboran poco. El rol de la mesa directiva es la de apoyar los proyectos institucionales.

El contacto que tiene el director con los alumnos en opinión de algunas mamás es que siempre está en los eventos acompañando, que platica, bromea y genera confianza con los estudiantes; sin embargo hay quien opina que cuando los muchachos lo ven en su oficina es percibido como el director y eso hace que se cuiden las formas y la comunicación no es tan natural como cuando se desarrolla en un pasillo.

Coinciden en que el contacto que tiene con la comunidad es directo, que se desenvuelve con naturalidad ante las autoridades y que “sabe dónde está parado”; señalan que ha habido eventos en los que participan alumnos y egresados; sin embargo hay algún papá que desconoce si el director tienen presencia en la comunidad.

Perciben que el impacto del director en la escuela es bueno, que resuelve problemas beneficiando a las partes involucradas y que ha dado pauta para que los alumnos se acerquen.

Algunos papás definen al director ideal tal y como es el que actualmente tienen sólo que con un poco más de convivencia para los alumnos; otros señalan que les gustaría que disminuyera el ausentismo, la deserción y que se cuidara más la imagen del alumnado en general; que fuera más firme con los docentes y con el uso adecuado del uniforme en los alumnos.

Anexo 12.

Cuestionario a Maestros (D), Subdirector (SD) y Supervisor (SUP) del Plantel II.

Preguntas	SUP	SD1	D1
1.- ¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?	A actividades académicas y administrativas. Da prioridad a la organización de grupos y docentes. Falta más trabajo académico. Sí utiliza su tiempo bien. Debería genera un mayor dinamismo académico.	Atiende problemas con alumnos, padres de familia y personal. Le da prioridad a tratar de tener todo en orden. Primordialmente a lo educativo (docente). Sí está de acuerdo en que sea así El director está empleando su tiempo bien.	Administrar recursos económicos, humanos, técnicos que tiene en la escuela, así como la toma de decisiones adecuada y eficiente que permita alcanzar los objetivos propuestos. ¿a qué da prioridad? Educación de calidad a los estudiantes ¿está de acuerdo? sí ¿utiliza su tiempo bien? Sí, pero de cualquier forma siempre hay forma de mejorar ¿qué debería estar haciendo? Distribuir de una manera más adecuada su tiempo para evitar desatender aspectos de vital importancia en la escuela
	D2 A hablar con padres de familia. ¿a qué da prioridad? a los problemas que se susciten con los padres de familia ¿está de acuerdo? No. ¿utiliza su tiempo bien? Sí ¿qué debería estar haciendo? además	D3 Asuntos generales ¿a qué da prioridad? Académico, laboral ¿está de acuerdo? sí ¿utiliza su tiempo bien? sí ¿qué debería estar haciendo? lo que hace	D4 No sé exactamente pero creo que está trabajando para los asuntos que suceden en la escuela ¿a qué da prioridad? a todos, ya todo me ha tocado ver ¿está de acuerdo? sí ¿utiliza su tiempo bien? creo que sí ¿qué debería estar haciendo?

	de los problemas o situaciones planteadas por los padres de familia, a revisar el ambiente laboral y la calidad de la educación en ambos turnos		tener mucho contacto con las oficinas generales y con sindicatos, y todo eso.	desde su postura ¿qué debería estar haciendo? Involucrarse un poco más en las necesidades, debilidades y fortalezas de los docentes desde el punto de vista pedagógico
	D6	D7	D8	
	A resolver problemas de los alumnos y maestros ¿a qué da prioridad? Problemitas de los alumnos, de la institución. ¿utiliza su tiempo bien? sí ¿qué debería estar haciendo? trabajando para la institución	Lo dedica a atender los aspectos académicos y administrativos del plantel en mi opinión ¿a qué da prioridad? Al acercamiento con los participantes del plantel (alumnos, maestros, padres de familia y personal de apoyo) con las problemáticas de cada uno ¿está de acuerdo? Totalmente ¿utiliza su tiempo bien? En mi opinión el director jerarquiza la atención a cada problema y atiende en forma expedita. ¿qué debería estar haciendo? Lo que actualmente hace	A asuntos escolares, administrativos, docentes y con padres de familia. ¿a qué da prioridad? Escolares, administrativos y docentes (en ese orden) ¿está de acuerdo? sí ¿utiliza su tiempo bien? Sí ¿qué debería estar haciendo? Lo que hace está bien	
2.- ¿Considera usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para	SUP Sí. Porque gestiona y administra. Un líder académico es un gestor académico y administrador de	SD1 El director es un líder educativo. Tiene las características de un buen líder. Posee donde mando, carácter, inteligencia, trato, etc. Un líder educativo es una persona que tiene bien definido qué papel tiene la educación para		D1 Sí porque es una persona honesta y preocupada por hacer un buen trabajo.

usted?	recursos.	alumnos, padres de familia y dentro de la formación de la sociedad en cuanto a un tiempo determinado.		
	D2	D3	D4	D5
	Sí porque por su actitud cordial, respetuosa y tendiente a la mejora ¿qué es un líder educativo? alguien con las características anteriores, orientadas a tener calidad en la educación y un buen ambiente de trabajo.	Institucional / educativo porque el docente debe ser más el líder educativo ¿qué es un líder educativo? quien representa a la escuela ante los alumnos en carácter general (académico, administrativo e institucional)	No lo sé, creo que sí porque tiene muy buen contacto con todos nosotros y nosotros estamos comprometidos a ayudarlo ¿qué es un líder educativo? una persona que tiene que tener objetivos claros de qué es lo que quiere que los alumnos aprendan y que ven por toda la vida.	Sí porque está preparado profesionalmente y tiene un gran sentido humano ¿qué es un líder educativo? alguien que por medio de su formación y ejemplo (conducta) te invita a mejorar la educación
	D6	D7	D8	
Sí porque sabe llevar la dirección ¿qué es un líder educativo? no contestó	Por supuesto porque por los resultados que tenemos en el plantel ¿qué es un líder educativo? una persona que motiva en lo personal y profesional para dar lo mejor de sí en el ámbito educativo.	Creo que sí porque aunque le falta más acercamiento ¿qué es un líder educativo? aquel que busca el logro de metas y objetivos en "común" con sus docentes, administrativos y todos los trabajadores del plantel		
3.- ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella?	SUP	SD1		D1
	Liderazgo, colaboración, empeño. ¿Las características que debería de tener? Con las que cuenta.	Características personales: persona con responsabilidad, tiene sensibilidad. Características profesionales: ser buen ingeniero y preocuparse por mejorar en lo relacionado con la docencia. Opina que las características que debería tener el director son las actuales.		Personales: liderazgo, compromiso, profesionalismo, responsabilidad, inteligencia. Profesionales: equidad, ética, formación profesional, inteligencia. Caract. que debería tener: mayor liderazgo, mayor decisión.
	D2	D3	D4	D5

	Personales: afable, simpático, condescendiente, comprensivo e integrador Profesionales: responsable, ordenado, instruido. Caract. que debería tener: creo que las que maneja son suficientes manejándolas de forma efectiva	Personales: buena educación, atención, ser justo. Profesionales: diplomacia, experiencia. Caract. que debería tener: sólo más firmeza en decisiones	Personales: muy buena persona, respetuosa, y que está atento a lo que uno le pasa. Profesionales: pues creo que por lo mismo el director ya que me ha tocado verlo actualizar la información que mandan desde las oficinas generales. Caract. que debería tener: las que tiene	Personales: educado, inteligente, amigable. Profesionales: es culto, respetuoso, académico. Caract. que debería tener: tiene lo suficiente para fungir como director
	D6	D7	D8	
	Personales: sereno, tranquilo, austero. Profesionales: pujante, trabajador	Personales: generoso, honesto, capaz, inteligente. Profesionales: capaz, liderazgo, competitivo. Caract. que debería tener: las que actualmente posee	Personales: justo, sabe escuchar y sobre todo apoya al docente. Profesionales: su preparación, su experiencia y su trato. Caract. que debería tener: un poco más de acercamiento "juntas"	
4.- ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	SUP	SD1		D1
	El control del personal docente. Se pueden evitar impulsando una actitud más preactiva del docente.	El problema más grande que tiene el director es con el personal que no trabaja. Sí se pueden evitar esos problemas.		Desatiende actividades importantes que a simple vista podrían parecer sencillos (falta mayor comunicación formal) ¿Esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Con una mejor administración de su tiempo
	D2	D3	D4	D5
Falta de presencia y de autoridad, ya que está sobrepasada por el subdirector ¿Esos problemas se	Como en toda escuela la integración del docente y estabilidad académica de los	No lo sé pero le faltaría más presencia en la institución o más contacto con la gente ¿Esos	El tratar con diferentes puntos de vista de todos los que laboran en la institución ¿Esos problemas	

	<p>pueden evitar? Si ¿Cómo? Con un análisis concienzudo de las actividades realizadas por el personal de mandos medios y una mayor participación de las actividades del turno</p>	<p>alumnos ¿Esos problemas se pueden evitar? sí ¿Cómo? disposición del docente y del alumno</p>	<p>problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo? tratando de tener más contacto con todo mundo</p>	<p>se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Con más comunicación de lo que se pretende como escuela para conformar un buen colectivo docente</p>
	D6	D7	D8	
	<p>Falta de tiempo ¿Esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Estando más tiempo en la institución</p>	<p>Algunos docentes lo consideran demasiado "buena gente" ¿Esos problemas se pueden evitar? son juicios de valor</p>	<p>Falta de tiempo ¿Esos problemas se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Poniendo "sólo" un poco más de atención a los docentes y alumnos</p>	
<p>5.- ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o Directora en su trabajo? ¿Cómo asegura el Director o Directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?</p>	SUP	SD1		D1
	<p>Comunicación y diálogo. No existe un mecanismo formal para asegurar que el director cumple con sus responsabilidades.</p>	<p>Llama al personal para dialogar con ellos. Sí cumple con sus obligaciones contraídas. Sí es efectivo.</p>		<p>Reuniones periódicas ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades? Reunión al final del año ¿ El director es efectivo? Sí</p>
	D2	D3	D4	D5
	<p>Una actitud integradora del trabajo con una finalidad última: aumentar el nivel educativo y por lo tanto, la matrícula ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades? asume que se cumplen cuando no hay quejas de los padres de familia ¿ El director es efectivo? de momento no, debido a su falta</p>	<p>Cordialidad, diálogo, honestidad ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades? delegando ¿ El director es efectivo? sí</p>	<p>Tratar bien a los maestros y a los alumnos (personal) ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades? no se asegura ¿ El director es efectivo? creo que el plantel está creciendo.</p>	<p>¿El director es efectivo? Sí, es eficiente</p>

	de presencia			
	D6	D7	D8	
	Comunicación ¿El director es efectivo? Sí, sólo le falta más tiempo	La comunicación personal y directa, la resolución inmediata del ¿ El director es efectivo? Sí, en todo	Su atención y su buena comunicación ¿Cómo asegura que cumple con sus responsabilidades? Con resultados en calificaciones, ambiente de trabajo, relación director-docente-alumno ¿ El director es efectivo? Sí	
6.- ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	SUP	SD1		D1
	Sí. Gestiona y promueve actividades propuestas por la dirección general. Sí le funciona trabajar así.	No. Sí le funciona a él trabajar así y lo mismo para la escuela.		Sí, al subdirector ¿En qué sentido? En las dificultades que se presentan ¿Le funciona trabajar así? Sí ¿Funciona para la escuela? Sí
	D2	D3	D4	D5
	No ¿En qué sentido? En ninguno ¿Le funciona trabajar así? no ¿Funciona para la escuela? no	Sí ¿En qué sentido? credibilidad en el docente, cátedra y disposición de las funciones en el personal ¿Le funciona trabajar así? Sí ¿Funciona para la escuela? Sí	Tiene al subdirector ¿En qué sentido? tiene que resolver cosas directas de comportamiento ¿Le funciona trabajar así? sí al que le afecta se va al sub ¿Funciona para la escuela? sí	Creo que sí ¿En qué sentido? compartiendo labores ¿Le funciona trabajar así? no estoy seguro ¿Funciona para la escuela? algunas cosas
	D6	D7	D8	
Sí ¿En qué sentido? pone a trabajar junto a los demás maestros ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí	Comparte con los subdirectores la administración del plantel ¿En qué sentido? en problemas menores, teniendo él la última palabra ¿Le funciona trabajar así? en mi opinión sí ¿Funciona para la escuela? sí, el plantel ha crecido exponencialmente en comparación	Sí ¿En qué sentido? en el de delegar las responsabilidades que cada quien debe acatar, todo dentro de la normatividad del colegio ¿Le funciona trabajar así? desafortunadamente, no en todo, ni a todos ¿Funciona para la escuela? no como se quisiera. "Falta más organización"		

		con otros		
7.- ¿Cree que el Director o Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	SUP SÍ. Mantiene el orden y el control. Puede contribuir más involucrándose más en las actividades académicas.	SD1 SÍ contribuye a los resultados de la escuela. En el sentido de organizar y darle a cada quién su responsabilidad. SÍ pudiera contribuir más no siendo tan flexible.		
		D1 SÍ, pero podría contribuir más. ¿En qué sentido? los resultados son compartidos, no solo le corresponde a él sino a todo el equipo de trabajo ¿Podrá contribuir más? siempre se puede mejorar el trabajo ¿Cómo? poniendo un poco de mayor atención		
	D2 SÍ ¿En qué sentido? funciona como amortiguador a los embates de padres de familia inconformes con el desempeño mediocres de sus hijos ¿Podrá contribuir más? sí ¿Cómo? con un poco de trabajo de campo, visitando algunas clases para mejorar el nivel	D3 La mayoría de las veces ¿En qué sentido? respeto al trabajo, responsabilidad, empeño y motivación administrativa y académica ¿Podrá contribuir más? sí ¿Cómo? despejando la duda del trabajo hacia el docente	D4 SÍ ¿En qué sentido? lo que más relevante se me hace a mí es el crecimiento del plantel a nivel alumnos y creo que él si no el principal es uno de los factores que hizo que sucediera ¿Podrá contribuir más? SÍ ¿Cómo? dando más información acerca de lo que hace para nosotros darnos cuenta	D5 SÍ ¿En qué sentido? en que es un líder que trata de poner en práctica la visión y misión de la institución ¿Podrá contribuir más? por supuesto ¿Cómo? sensibilizando más a nuestros directivos por medio de la información de nuestros desempeños laborales
	D6 SÍ ¿En qué sentido? pues él es el que dirige.	D7 Totalmente ¿En qué sentido? con los docentes se preocupa de que asistamos a cursos de la materia que impartimos para un mejor dominio del tema ¿Podrá contribuir más? quizás ¿Cómo? descargando de algunos horas a los docentes que	D8 SÍ, aunque falta aún, tal vez con un poco más de trabajo en equipo ¿En qué sentido? en buscar el mejor desempeño laboral y escolar ¿Podrá contribuir más? sí ¿Cómo? mayor comunicación respeto de acuerdos, elección de delegar responsabilidades a	

		cursan estudios de postgrado	las personas adecuadas y más juntas	
8.- ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? En su opinión, ¿Cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?	SUP	SD1		D1
	El respeto y liderazgo que ha establecido. El director sí se siente satisfecho con su trabajo.	Principalmente a que la mayoría del personal es participativo. El director se siente satisfecho con su trabajo.		La presencia del subdirector, responsabilidad del personal docente, trabajo de prefectos, desempeño de intendentes ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? considero que quiere mejorar
	D2	D3	D4	D5
	El personal subordinado a él ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? sí	La disposición y la preparación o capacitación del personal ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? sí	Pues no sé si se le facilitan pero creo que aquí no hay maestros conflictivos y creo que todos queremos trabajar ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? no lo sé	Ambiente cordial, buena comunicación, respeto ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? creo que sí
D6	D7	D8		
La comunicación con todo su personal ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? sí	El cumplimiento y responsabilidad de cada elemento a su cargo ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? no, es muy exigente con él mismo	El "poco" trabajo en equipo ¿Cree que él se siente satisfecho con su trabajo? no		
9.- ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	SUP	SD1		D1
	Promueve la comunicación entre ellos y la dirección general. Puede mejorar dinamizando la participación docente y de alumnos en asuntos académicos.	Apoyándolos en lo que requieren. Puede mejorar pidiéndoles con tiempo el requerimiento tanto de material como en otros objetos.		Mediante el diálogo con docentes y demás personal de las escuelas ¿Puede mejorar en ese sentido? sí ¿Cómo? poniendo un poco mayor atención en las inquietudes del personal, actuar de

			forma equitativa con liderazgo y seguro de las decisiones que toma
	D2	D3	D4
	Nos proporciona las herramientas requeridas con rapidez y amabilidad ¿Puede mejorar en ese sentido? si ¿Cómo? con un poco de control en el material que presta	Diálogo, opinión Puede mejorar con una reunión y checar resultados con los maestros	Es muy accesible, y comprende la situación por la que se está pasando y da el apoyo ¿Puede mejorar en ese sentido? sí ¿Cómo? creo yo que lo que le falta es tener más presencia en el plantel ya que le da más fuerza al subdirector
	D6	D7	D8
	Permite la libertad de cátedra.	Acomodando el horario. Promoviendo cursos, talleres, diplomados en el área de cada uno. Proporcionando el material disponible en todo momento. ¿Puede mejorar en ese sentido? quizá ¿Cómo? solicitando a oficinas generales mayor material didáctico	Comunicándose y apoyándonos ¿Puede mejorar en ese sentido? sí ¿Cómo? llevando a cabo un curso donde se involucre él y su plantilla docente
10.- ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor en su opinión? ¿Son efectivos o	SUP El contacto con los alumnos es de mucha comunicación; con los maestros de comunicación constante; con los padres de familia tiene reuniones informativas y de trabajo; con otros miembros de la comunidad	SD1 El contacto con los alumnos es bastante y muy bien, afectivo principalmente. Lo mismo para los maestros, padres de familia, miembros de la comunidad. El director trabaja mejor con profesores y alumnos. Los contactos son efectivos.	D1 ¿Contacto del director con los alumnos? bueno, hace visitas a los salones aunque sería bueno que fueran más seguidas ¿Con los maestros? diálogo ocasional ¿Con los padres de familia? con reuniones programadas con

productivos esos contactos?	impulsando convenios y participando en múltiples actividades. Trabaja mejor con los alumnos. Los contactos son muy efectivos.			los papás al inicio del curso ¿Con otros miembros de la comunidad? Atención a visitas
	D2	D3	D4	D5
	¿Contacto del director con los alumnos? Personal, pero sólo cuando hay problema de calificaciones ¿Con los maestros? personal, siempre y cuando uno lo busque ¿Con los padres de familia? además del lógico al inscribirse, otro un poco más ríspido cuando reprueban ¿Con otros miembros de la comunidad? lo desconozco ¿Con quién trabaja mejor? con los padres de familia ¿Son efectivos esos contactos? cuando se realizan, sí	¿Contacto del director con los alumnos? bueno ¿Con los maestros? bueno ¿Con los padres de familia? muy bueno ¿Con otros miembros de la comunidad? bueno ¿Con quién trabaja mejor? es tripartita ¿Son efectivos esos contactos? sí	¿Contacto del director con los alumnos? bueno ¿Con los maestros? excelente ¿Con los padres de familia? muy bien, lo que yo he visto es el contacto directo con los papás de primer semestre en reunión ¿Con otros miembros de la comunidad? no lo sé ¿Con quién trabaja mejor? con nosotros los profesores ¿Son efectivos esos contactos? son productivos	¿Contacto del director con los alumnos? regular, casi no se involucra con ellos ¿Con los maestros? bueno ¿Con los padres de familia? bueno ¿Con otros miembros de la comunidad? muy bueno ¿Son efectivos esos contactos? sí
	D6	D7	D8	
	¿Contacto del director con los alumnos? directo, claro ¿Con los maestros? directo ¿Con los padres de familia? de la misma forma ¿Con otros miembros de la comunidad? igual ¿Con quién trabaja mejor? me parece	¿Contacto del director con los alumnos? muy cercano, los atiende personalmente ¿Con los maestros? igual o mejor ¿Con los padres de familia? idéntico ¿Con otros miembros de la comunidad? lo	¿Contacto del director con los alumnos? el básico, para anunciar algo... ¿Con los maestros? no mucho en grupo, sólo de manera independiente ¿Con los padres de familia? sí, 2 ó 3 veces al semestre ¿Con otros	

	que trabaja bien con todos a la vez ¿Son efectivos esos contactos? sí	mismo ¿Con quién trabaja mejor? con todos, no hace distingo ¿Son efectivos esos contactos? sí	miembros de la comunidad? sí ¿Con quién trabaja mejor? con aquellos que son responsables, lo apoyan, y quieren tratar ¿Son efectivos esos contactos? no en todo	
--	--------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Anexo 13.

Entrevista con el director del Plantel II.

El director de esta institución piensa que la función más importante que realiza es la de velar porque se ofrezca calidad educativa. Explica que ésta es muy compleja porque implica muchos factores, entre ellos menciona: infraestructura física, equipamiento, cuerpo docente, tecnología de información, cuidar que el índice de eficiencia terminal sea alto, que los egresados no tengan problemas de conocimientos, habilidades y actitudes cuando busquen ingresar a cualquier escuela de educación superior así como ligar a los padres con la escuela. En este sentido percibe que debido a esta calidad educativa están en la preferencia de los padres de familia.

Señala también como tarea importante la de vincular a la sociedad – a través de distintas instituciones - con la escuela mediante actividades de orientación profesional y formación integral del alumno. Hace énfasis en el cuidado de los jóvenes (que son alumnos problema) a los que obligan a asistir al Centro de Integración Juvenil quienes expiden una constancia mensual de su asistencia al Centro. Reflexiona en que como directivo hay alumnos a los que no ve porque centra su atención en alumnos problema o en alumnos a los que hay que preparar para su ingreso a la educación superior.

Menciona que realiza tareas rutinarias de inicio y cierre de ciclo escolar así como de actividad diaria en los dos turnos: supervisar que las tareas empiecen normalmente, es decir que no haya falta de maestros, que todos los alumnos estén en su grupo, que se estén atendiendo las distintas actividades desde el punto de vista docente, administrativo

y el personal de apoyo que esté en activo. Una vez iniciadas las actividades atiende asuntos de gestión.

La mayor parte de su tiempo la dedica a organizar actividades académicas, deportivas y culturales; a vigilar y gestionar que se cuente con los recursos necesarios para realizarlas. A atender a los padres de familia, docentes y alumnos así como las actividades de tipo administrativo como la de preparar el informe financiero mensual y de control escolar además de todos los informes que solicitan tanto de oficinas generales como de la propia Secretaría de Educación y Cultura (SEC). Comenta que su tiempo no siempre es utilizado de manera efectiva por los problemas que se pueden presentar de manera inesperada, pero que la buena comunicación con su equipo de trabajo y la delegación de responsabilidades como un ejercicio de liderazgo le ayudan a hacer mejor uso de su tiempo.

Expresa que si tuviera la oportunidad de rediseñar su trabajo lo haría partiendo de un proyecto o un plan operativo por lo menos del ciclo escolar en congruencia con todos los planteles del sistema para evitar estar improvisando. En este plan le gustaría que los plazos estuvieran estipulados así como las metas, estrategias y acciones a realizar.

Para él un líder educativo es aquél que sabe convocar a todos los actores a seguir un mismo proyecto y llegar al final a cada ciclo con buenos resultados. En ese sentido él comenta que intenta ser un líder.

Personalmente se describe como una persona muy paciente, flexible, buen escucha y abierto. De manera profesional señala que su preparación y conocimiento de la institución y su marco normativo han sido importantes. Considera que le es útil saber un

poco de todo porque es una preparatoria y eso le permite entablar comunicación con sus profesores. Saber de administración le permite revisar e interpretar estados financieros. Destaca que un director debe tener como grado mínimo de educación formal maestría.

Identifica el conflicto entre las personas como el problema más grande que enfrenta. Esos conflictos se presentan entre los alumnos que reprobaban y sus maestros, entre los padres de familia de alumnos reprobados y las autoridades educativas a quienes los padres acuden en busca de solución; en época de ingreso hay conflictos con los padres de familia que quieren que sus hijos estén en el turno matutino y no en el vespertino. Una vez concretado el ingreso se generan conflictos porque no hay suficientes lugares en ciertos talleres que tienen mucha demanda. El director define los conflictos como desgastantes e impredecibles; sin embargo considera que se pudieran evitar mediante un plan de capacitación y preparación donde se aborden temas de ética, responsabilidad social, actitudes y valores que hagan al personal consciente de la filosofía del colegio y de la responsabilidad que implica para cada participante. Considera que es necesario que se comparta una visión de la educación de calidad que se quiere impartir.

Enfrenta también problemas de seguridad para lo que contempla instalar un sistema de circuito cerrado.

Señala que la planeación, la buena comunicación y el seguimiento son sus estrategias principales de trabajo. Respecto a la planeación se cuenta con un cuadernillo en donde a cada profesor se le informa por anticipado las actividades, tiempos y

responsables. En cuanto a comunicación procura que haya reuniones periódicas con docentes y padres de familia.

Se asegura de cumplir con sus responsabilidades a través del seguimiento de una agenda que revisa día con día.

En el liderazgo de la escuela involucra a padres de familia, maestros, alumnos y subdirectores. Piensa que es importante tratar a las personas con consideración, humanidad y enfocándose a sus habilidades y no a sus defectos. Considera que le funciona trabajar así aunque reconoce que no obtiene lo suficiente de algunos colaboradores de los que le gustaría que se involucraran más como lo hacen algunos de manera extraordinaria y por iniciativa propia.

El director cree que definitivamente sí contribuye a los resultados de su escuela orquestando las diversas actividades que se realizan; aunque piensa que pudiera contribuir más si tuviera la oportunidad de continuar preparándose.

Dentro de los factores que le facilitan su trabajo menciona el hecho de tener apoyo de las autoridades de la dirección general así como la capacidad, habilidades y preparación de su personal que en el caso de algunos docentes es de maestría.

Se siente satisfecho porque ha tenido un currículum en ascenso dentro del colegio y esto le permite entender la problemática escolar de una mejor forma, sin embargo piensa que puede dar más y este pensamiento le provoca cierta culpabilidad.

Considera que para lograr calidad educativa tiene que involucrar a los padres de familia. Concibe una línea continua desde la familia hasta la escuela y que ésta debe aportar valor y gestión para el desarrollo de los hijos más que para el colegio en sí. A los

papás se les da una plática inductiva de la que ha tenido muy buena respuesta. En ella se les da a conocer la normatividad, se les hace conscientes de sus responsabilidades y ámbito de influencia, además se les solicita que asistan al colegio cada mes a revisar la boleta de calificaciones de su hijo. Fungen también como un apoyo moral y político frente a las autoridades gubernamentales cuando se necesita realizar alguna gestión importante.

Mantiene contacto con la comunidad a través de distintas instituciones tanto gubernamentales como privadas y éstas participan dando pláticas de formación integral y orientación profesional a los alumnos, sin embargo señala que en el Estado las relaciones son distintas de las que se establecen en los municipios más pequeños, pues tienen como referencia a la Universidad Autónoma como alma mater y no a las preparatorias como sucede en los municipios.

Anexo 14.

Observaciones durante el trabajo de campo. Plantel II

<i>Grupo de enfoque de alumnos</i>
<p>Se reunieron un total de diez alumnos en la tarde del 1° de octubre del 2007</p> <p>El director facilitó una de las oficinas administrativas para llevar a cabo la entrevista. Observo que todo se encuentra limpio y ordenado. El director se apoya del prefecto para citar a los alumnos. Se acuerda en invitar a los jefes de grupo. Se integran cuatro alumnos del tercer año, tres del segundo y tres del primero. Los jóvenes van llegando poco a poco a la oficina. Bromean entre ellos y preguntan para qué se les quiere entrevistar. Se les platica de la investigación y de la posición de alumna de la investigadora y se les dice que al igual que ellos hay una tarea por hacer. La investigadora siente que los entrevistados se han identificado con ella, hay bromas respecto a las tareas que todos los alumnos deben hacer. Se observa que uno de ellos es muy inquieto y se desenvuelve de forma distinta. Durante la entrevista, se descubre que es originario del Distrito Federal y que tiene relativamente poco de estar viviendo en este Estado.</p> <p>Cuando se les pidió autorización para grabar la entrevista comenzaron a lanzarse miradas de complicidad y algunos rieron. Accedieron de buena gana. Se les reiteró que la información sería confidencial. Ellos comentaron que no había problema alguno.</p>
<i>Grupo de enfoque de padres de familia</i>
<p>La investigadora encontró dificultad en reunir al grupo de padres de familia. A pesar de la gran disposición del director de escuela por reunirlos explicó que sería difícil porque en fecha reciente ya se habían reunido para tratar asuntos de la escuela. Sin embargo después del tercer intento se logró platicar con algunos padres de familia, en su mayoría mamás que se mostraron muy interesadas en participar. Comentaron que les hacía sentir bien que se les tomara en cuenta como una parte importante de la educación integral de sus hijos y que se escuchara su punto de vista en un trabajo académico.</p> <p>Al final de la entrevista comentaron que si fuera necesario estaría dispuestas a celebrar una nueva reunión con la investigadora.</p>
<i>Cuestionario a los maestros</i>
<p>Al llegar, se observa que la puerta de acceso se encuentra abierta y a diferencia de la visita anterior, hoy no está la persona encargada de vigilar la puerta principal.</p> <p>Al entrar, se encuentra un plantel limpio, ordenado, un poco descuidado en sus jardines. De entre los jóvenes que se están preparando para rendir honores a la bandera se distinguen algunos que parecen mayores de edad.</p> <p>Se celebra el acto cívico. Los miembros de la escolta – en su mayoría mujeres – lucen muy bien uniformados, de hecho cinco de las muchachas lucen calzado igual.</p> <p>Se observa un poco de indisciplina de los asistentes al acto. No hay sonido.</p> <p>Pocos cantan el himno nacional y los que lo hacen cantan en voz baja.</p> <p>Al finalizar los honores se leen las efemérides. Se comenta que el próximo jueves cuatro de octubre se celebrará un café literario en honor a Roberto Cabral del Hoyo. Los papás están invitados.</p> <p>Se informa también que la 11° Zona militar considera que esta escuela fue de las cinco mejores en el desfile del 16 de septiembre. El director hace la felicitación pública.</p> <p>El profesor de deportes toma la palabra y amonesta a los asistentes por su falta de disciplina.</p> <p>El director nuevamente toma la palabra y les pide a los profesores que pasen a un salón para contestar</p>

<p>un cuestionario en apoyo a una investigación educativa. Los profesores se van integrando poco a poco en el salón. El director, platica con ellos con familiaridad. El trato es cordial. De los diez profesores que se esperaba estuvieran en el plantel, sólo acudieron siete y más tarde se incorporó otro maestro. Los motivos de ausencia, explicó el director se debieron a enfermedad, permiso y problemas laborales en otra institución donde uno de ellos trabaja. El subdirector, también se reportó enfermo. Ya en el salón que se dispuso para la administración del cuestionario, el director platicó con sus maestros y (mientras todos los citados se incorporaron) él expuso que era necesario y así lo había decidido que se celebraran honores una vez por mes (el primer lunes de cada mes) con la finalidad de fomentar el respeto a los símbolos patrios. Los profesores encuestados son jóvenes en su mayoría. Hay entre ellos por lo menos un profesor egresado del mismo subsistema de educación. Ninguno de los encuestados mostró resistencia o dudas para contestar el cuestionario. De hecho, la investigadora encontró sonrisas, a diferencia de las otras dos instituciones.</p>
<p><i>Cuestionario al subdirector</i></p>
<p>Estaba planeado que en la segunda visita al plantel, se aplicaría el cuestionario tanto a los profesores como al subdirector. Sin embargo, al subdirector no le fue posible acudir a trabajar ese día porque se encontraba enfermo. En la siguiente visita, el subdirector recibió a la investigadora en su oficina de manera amable como siempre. Recibió el cuestionario y solicitó contestarlo en privado. Después de aproximadamente veinticinco minutos lo entregó con una sonrisa y dijo: “le hice como dice el cuestionario, lo primero que se me vino a la mente.”</p>
<p><i>Entrevista con el director</i></p>
<p>Se observó que al inicio de la entrevista jugaba mucho con las manos hasta que paulatinamente se relajó, sus manos cambiaron de posición hacia el estómago, comenzó a sonreír y su postura corporal fue relajada. Comenzó por platicarme cómo es una jornada de trabajo en su plantel y esto lo ayudó a sentirse cómodo. El director habla con gran entusiasmo de su trabajo en la escuela.</p>

Anexo 15.

Grupo de enfoque de alumnos del Plantel III

Los alumnos lo describen como una persona entusiasta, accesible, atento en su trato, que les da consejos para su bien y no para molestarlos; que busca que la escuela esté ordenada. Así mismo lo perciben como una persona estricta y cumplida en su trabajo. Reconocen como características positivas que es muy entusiasta y que busca el prestigio de la institución. Sin embargo, de acuerdo a su percepción puede mejorar el hecho de ser flexible pero no al grado en que la disciplina se relaje.

Ellos comentan que siempre lo ven al pendiente de que todos estén en clase, porten el uniforme y traigan el cabello corto –en el caso de los varones -. Que lo ven por todos lados y en tono de broma dicen que sería difícil esconderse de él si así lo quisieran. Expresan que si un profesor por alguna razón falta a clase, él lo suple; así mismo lo ven atendiendo a los padres de familia y las actividades propias de la dirección.

Los estudiantes consideran que el contacto que guarda con ellos es bueno, aunque todavía no tanto con los alumnos de nuevo ingreso. El director – a solicitud expresa de algún maestro - pasa a los salones a platicar con los alumnos y darles algún consejo. En esa plática él se muestra abierto a escuchar también la opinión de los alumnos. Piensan que él influye en su desempeño al corregirlos, y apoyarlos en los diversos concursos que año con año se organizan.

Comentan que el contacto con sus papás es a través de las reuniones semestrales, y vía telefónica cuando hay algún problema. Este contacto lo consideran positivo porque reconocen que es por su bien.

Para ellos, el director ideal es como el director que ahora tienen en su escuela. Que como características tenga atender a sus alumnos, que revise que todos estén en clase, que esté pendiente de todo lo que sucede en la escuela; que les dé consejos, que a todos trate por igual, que sea estricto y flexible cuando se requiera y que siempre trate de poner en alto el nombre de la institución.

Este grupo considera que la diferencia entre un administrador y un líder es que el líder convoca, da el ejemplo, representa los intereses de todos, en contraste con el administrador que sólo sigue las órdenes que le da el líder.

Anexo 16.

Grupo de enfoque con padres de familia del Plantel III

Los padres de familia describen al director como una persona abierta, sencilla, simple, amable, servicial, atenta con los alumnos; como un ser humano sensible a las necesidades y problemas de los padres de familia y sus hijos. Lo describen así mismo como una persona comprensiva, del tipo de gente que trata como si le conociera desde hace tiempo. Identifican como sus fortalezas que es accesible, servicial, humano (rasgo que consideran que lo hace líder) y que gusta de hacer buena labor con todos. Señalan como área de oportunidad que en ocasiones es muy tolerante con los alumnos indisciplinados y que debería aplicar el reglamento y ser imparcial en ello. Piensan también que le falta firmeza porque su lado humano sobresale y que con sus colaboradores debería ser más exigente.

Los padres de familia lo consideran un líder natural. Lo saben porque es activo, se destaca en lo que hace, motiva, guía, inspira, no ordena; siempre está atento a su contexto y trasciende en él.

Los papás comentan que el director se interesa por el buen prestigio de la institución; que se dedica a solucionar toda la problemática de la escuela, a gestionar y a ser mediador entre las autoridades educativas, los maestros, el sindicato y los alumnos. Que dedica su tiempo a buscar mecanismos de solución a la falta de mobiliario y equipamiento que tiene la escuela. Que organiza pláticas y conferencias que ayuden a los papás con la formación de los estudiantes; señalan que por su formación como licenciado en urbanidad también dedica tiempo a supervisar obras de construcción de

aulas dentro de la escuela y que organiza eventos para obtener recursos extraordinarios. Especialmente importante es para ellos el evento de reconocimiento a los alumnos más destacados y la motivación que reciben alumnos y papás cuando un alumno ha mejorado aunque no haya sido premiado. De forma unánime manifiestan que están de acuerdo con el rol que juega, que está cumpliendo y que no se le debe de pedir que haga tanto.

Piensan que sí anima a los padres de familia a participar en las distintas actividades de la escuela. Estiman positiva y productiva su participación.

Señalan que el rol que juegan como papás es de apoyo en las diversas actividades que se organizan; como miembros de la mesa directiva se trabaja en un plan de trabajo previamente establecido.

Se refieren al contacto que tiene el director con los alumnos como directo, amable y personal; piensan que influye positivamente en su desempeño. Hacen notar que si un profesor falta él busca cubrirlo para que los alumnos no pierdan clase.

Manifiestan que a pesar de que no es contundente la relación que tiene con la comunidad por tanto trabajo, existe una buena relación con oficinas del Gobierno Estatal y Municipal, además de que participa activamente con la Escuela Normal del lugar así como con otras instituciones educativas. Concluyen en que el director ha impactado positivamente la escuela.

Anexo 17.

Cuestionario a Maestros (D), Subdirector (SD) y Supervisor (SUP) del Plantel III.

Preguntas	SUP	SD1	D1	
1.- ¿A qué dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?	A actividades académicas y administrativas. Da prioridad a la organización de grupos y docentes. Falta poner más empeño en lo académico. Utiliza bien su tiempo. Debería dinamizar más la academia.	Dedicar su tiempo a la administración en general. Da prioridad a lo académico y a la situación financiera. Sí está de acuerdo porque son aspectos centrales en una institución. Está utilizando bien su tiempo al atender de tiempo completo los asuntos de la escuela. El director debería hacer lo que hace. Atender de forma directa las cuestiones de la institución.	A cuidar el orden, revisar el uniforme de la alumnado, recibir padres de familia, papelería y sobre todo que los maestros no falten y lleguen temprano a trabajar ¿A qué le da prioridad? A que todos los alumnos estén dentro de sus aulas a la hora de las clases, a que haya muchos alumnos en la institución ¿Está de acuerdo con esto? pues sí ¿Está utilizando su tiempo bien? llega muy temprano a trabajar y es el último en retirarse y solamente de esta forma tiene el tiempo suficiente para realizar todo lo mencionado y pues yo creo que hace lo que puede ¿Qué debería estar haciendo? Debe también analizar realmente la situación real de la institución para así componer ciertas cosas que suceden con los alumnos indisciplinados	
	D2	D3	D4	D5
	Resolver asuntos o	La organización de	A dirigir la escuela	A atender a padres

	<p>conflictos del plantel. Atender a padres de familia. Organizar actividades escolares ¿A qué le da prioridad? A que siempre esté trabajando el personal para el buen funcionamiento de la escuela. A la disciplina y aprendizaje de los alumnos ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien? sí lo utiliza adecuadamente de acuerdo a sus funciones ¿Qué debería estar haciendo? Planear el trabajo escolar, dirigir las actividades de la escuela, resolver conflictos con alumnado y padres</p>	<p>la escuela, resolviendo problemas que pueden surgir tanto con los alumnos como con los padres de familia, actividades escolares ¿A qué le da prioridad? A tratar los problemas de los alumnos ¿Está de acuerdo con esto? en parte ¿Está utilizando su tiempo bien? es importante que se ayude a los alumnos pero hay demasiada tolerancia y se sigue lidiando con los mismos problemas una y otra vez es desgastante y se podría aprovechar el tiempo a hacer más cosas</p>	<p>¿A qué le da prioridad? a lo académico ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien?</p>	<p>de familia ¿A qué le da prioridad? a no dejar los grupos sin clase ¿Está de acuerdo con esto? a medias ¿Está utilizando su tiempo bien? a medias ¿Qué debería estar haciendo? dando el 100% en la escuela</p>
	D6	D7	D8	D9
	<p>Siempre está pendiente de el orden y disciplina de la institución y de que se resuelvan los problemas de la mejor manera posible ¿A qué le da prioridad? al buen funcionamiento de la institución ¿Está de acuerdo con esto? Sí ¿Está utilizando su tiempo bien? Si porque está ahí en el momento que se necesita aunque en</p>	<p>Mantener el orden y el trabajo de docentes y alumnos ¿A qué le da prioridad? al trabajo docente ¿Está de acuerdo con esto? si ya que del desarrollo laboral del personal implica el avance educativo ¿Está utilizando su tiempo bien? sí ya que la distribuye en lo académico y lo administrativo ¿Qué debería estar haciendo? Tiempo le falta para llevar</p>	<p>A servir ¿A qué le da prioridad? a lo económico ¿Está de acuerdo con esto? si ¿Está utilizando su tiempo bien? no ¿Qué debería estar haciendo? sirviendo en realidad</p>	<p>La administración en general ¿A qué le da prioridad? al ¿Está utilizando su tiempo bien? sí</p>

	<p>ocasiones existen cosas que se salen de sus manos. ¿Qué debería estar haciendo? Su labor la está cumpliendo bien.</p>	<p>a cabo su labor</p>		
	<p>D10</p> <p>A dirigir ¿A qué le da prioridad? Al alumno ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien? sí ¿Qué debería estar haciendo? observar y analizar</p>	<p>D11</p> <p>A estar detrás del escritorio, atendiendo a padres de familia ¿A qué le da prioridad? a la proyección social en la comunidad ¿Está de acuerdo con esto? no creo que hay más prioridades. Nivel académico, disciplina, becas, etc ¿Está utilizando su tiempo bien? Yo creo que no puesto que se necesita gestión para brindar mejor servicio en especial a nuestros alumnos de comunidades que no cuentan con los recursos ¿Qué debería estar haciendo? Organización, planeación y llevar a cabo un proyecto de trabajo focalizado en la institución</p>	<p>D12</p> <p>A coordinar, a dirigir el trabajo escolar ¿A qué le da prioridad? A los problemas más fuertes como disciplina, evaluación y entrega de informes ¿Está de acuerdo con esto? si ¿Está utilizando su tiempo bien? Sí ¿Qué debería estar haciendo? Lo ya señalado</p>	<p>D13</p> <p>Yo pienso que a todo, ya que siempre se encuentra al tanto de todo lo que pasa dentro de la escuela y apoyando a cada uno de los maestros que integramos esta institución, siempre se encuentra al pendiente de cada paso que se da aquí ¿A qué le da prioridad? a los alumnos principalmente, a los maestros, pero sobre todo a los padres de familia porque diariamente atiende de 15 a 30 padres de familia, dependiendo de la situación que se viva o se dé. ¿Está de acuerdo con esto? sí porque ayuda a reforzar la integridad ¿Está utilizando su tiempo bien? Claro que sí en todos los sentidos. ¿Qué debería estar haciendo? El siempre se encuentra al tanto de todo lo que pasa</p>

	D14 A la mejora en el desempeño institucional ¿A qué le da prioridad? a los alumnos ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien? sí ¿Qué debería estar haciendo? proyectando actividades de desarrollo institucional a corto y largo plazo	D15 A la atención de los problemas que surgen con los alumnos, maestros y padres ¿A qué le da prioridad? a la no pérdida de clases ¿Está de acuerdo con esto? no contestó ¿Está utilizando su tiempo bien? sí	D16 A organizar ¿A qué le da prioridad? al aspecto académico ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien? sí	D17 A coordinar los trabajos ¿A qué le da prioridad? al alumnado ¿Está de acuerdo con esto? no ¿Está utilizando su tiempo bien? más o menos ¿Qué debería estar haciendo? no solo encajonarse en los alumnos
	D18 Atender asuntos relacionados con los alumnos y a vigilar el buen funcionamiento en la escuela ¿A qué le da prioridad? a la atención de los alumnos ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien? en muchas ocasiones sí ¿Qué debería estar haciendo? Tener más acercamiento con los maestros	D19 Asuntos administrativos con las autoridades de Zacatecas. Problemas disciplinarios con alumnos ¿A qué le da prioridad? A cumplir con lo que le solita la autoridad superior ¿Está de acuerdo con esto? sí ¿Está utilizando su tiempo bien? Sí porque hay normas y reglas que debe	D20 Supervisar ¿A qué le da prioridad? profesores ¿Está de acuerdo con esto? sí en algunos casos ¿Está utilizando su tiempo bien? sí ¿Qué debería estar haciendo? aplicar más el reglamento	
	SUP	SD1	D1	
2.- ¿Considera usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para usted?	Sí porque gestiona y administra, además está muy vinculado con la comunidad. Un líder educativo es un gestor académico y administrativo.	El director es medianamente un líder educativo porque busca encausar a los alumnos y trabajadores al cumplimiento de sus actividades. Un líder educativo es el que logra una empatía con la comunidad escolar y es respetado y obedecido en sus indicaciones.	Sí Porque Nos da el ejemplo ¿Qué es un líder educativo? Alguien que desea enseñar y ser enseñado para aprender más y poderlo transmitir a otros	
	D2 Sí Por las decisiones que	D3 No contestó	D4 No Porque Le falta cumplir con	D5 ¿Qué es un líder educativo?

	toma, no por la falta de pluralidad ¿Qué es un líder educativo? Alguien que dirige efectivamente		lo que dice y tener más tacto ¿Qué es un líder educativo? Es aquel que se involucra en la problemática de la escuela y conduce a las personas hacia el éxito	Alguien que motiva a superarme	
D6	No Porque le falta un poco de comprensión con los alumnos, a veces no es tolerante ¿Qué es un líder educativo? Una persona que es capaz de hacer las cosas bien y que no pisotea los derechos de los demás	D7	Sí Porque invita al trabajo, él pone el ejemplo ¿Qué es un líder educativo? El que dice: vamos y no vayan	D8	No Por ser personalista ¿Qué es un líder educativo? El que gestiona, promueve, cumple, se preocupa por los alumnos y trabajadores
D10	Sí Porque ha dirigido al plantel con aciertos en su momento ¿Qué es un líder educativo? Aquél que tiene en el dedo los menores del saber y a aptitud para aprender	D11	No Porque es muy autoritario y no permite modificar lo que piensa ¿Qué es un líder educativo? Alguien que tiene apertura, sabe equilibrar el trato con docentes y sobre todo evalúa sus necesidades en todos los aspectos alumnos, docentes, padres de familia	D12	Sí Porque tiene el mando ¿Qué es un líder educativo? La persona que encabeza, dirige, orienta y enseña el quehacer educativo
D14	Sí Porque Está cumpliendo con su trabajo ¿Qué es un líder educativo? El que emprende el desarrollo institucional	D15	Sí Porque Sabe encausar hacia el estudio ¿Qué es un líder educativo? Conoce y sabe hacia dónde va la educación y sabe llevarlo	D13	Sí Porque como lo explicaba anteriormente, se necesita una persona responsable, con un carácter fuerte y con autodominio ¿Qué es un líder educativo? Que maneja perfectamente su doble personalidad en la escuela de ser de una manera y fuera del plantel de otra manera
		D16	Sí Porque tiene el apoyo del personal ¿Qué es un líder educativo? Una persona que tiene buenas ideas y la lleva a cabo en colaboración con	D17	No Porque no solo es aparentar ¿Qué es un líder educativo? El que conduce al éxito educativo

			sus compañeros.	
	D18	D19	D20	
	No Porque el trata de ser un compañero más ¿Qué es un líder educativo? El que lleva las riendas de una institución	Sí Porque está pendiente de la marcha de la institución ¿Qué es un líder educativo? El que marca el rumbo de cómo hacer las cosas	Normal, igual que todos ¿Qué es un líder educativo? Normal	
3.- ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella?	SUP	SD1	D1	
	Liderazgo y colaboración. Las características que debe tener son con las que cuenta.	Características personales: puntual, práctico y responsable en su asistencia al plantel. Características profesionales: institucional, ético y respetuoso. Las características que debería tener: ser más enérgico en la toma de decisiones.	Características personales: atento, responsable, trabajador. Características profesionales: es una persona que desea que la escuela tenga prestigio por eso dice sí a todo pero esto también perjudica a la escuela, los maestros y a él mismo. Características que debería tener? Le falta tomar decisiones drásticas y definitivas	
	D2	D3	D4	D5
	Características personales: honesto, servicial, honrado con visión. Características profesionales: entregado a su trabajo, visionario. Características que debería tener? aceptar diversidad de opiniones.	Características personales: amable, alegre, servicial. Características profesionales: se preocupa por el avance de la escuela.	Características personales: puntual, no es muy equitativo con el personal. Características que debería tener? ser más equitativo y tolerante	Características personales: hogareño. Características profesionales: entregado a su trabajo, visionario. Características que debería tener? honesto, solidario, igualitario.
	D6	D7	D8	D9
Características personales:	Características personales:	Características personales:	Características personales:	

	amable, responsable, atento, cuidadoso. Características profesionales: capacidad para el trabajo, ética, responsabilidad. Características que debería tener? paciencia con los muchachos, ya que en ocasiones es algo intransigente	responsable, sincero, humano. Características profesionales: gestor, sabe dónde acudir para resolver un problema. Características que debería tener? creo que las tiene ya	personalista, servidor. Características que debería tener? servir en realidad	humanista. Características profesionales: buen administrador.
	D10	D11	D12	D13
	Características personales: el progreso y su evolución. Características profesionales: el modo con que enfrenta la situaciones con gran juicio. Características que debería tener? cuando los problemas y los aciertos de los compañeros tomarlos y tratarlos con seriedad	Características personales: autoritario, cerrado, inestable, individualista. Características profesionales: movido para realizar acciones, decisivo. Características que debería tener? acercamiento con su personal, buen trato, sin favoritismo	Características personales: atento, cordial y responsable. Características profesionales: libertad para resolver problemas. Características que debería tener? más decisión en el momento de ejecutar	Características personales: como una persona de temperamento importante, que ayuda a realizar sus propias determinaciones. Características profesionales: que es una persona con un carácter fuerte, porque yo creo que si existiera un director débil no podría funcionar una institución como esta. Características que debería tener? Pues su carácter fuerte, sus ganas de trabajar, el autodomínio creo y considero que sí lo tiene.
	D14	D15	D16	D17
	Características personales: responsable, servicial, sentido de la ética profesional, propositivo. Características	Características personales: el trato con los demás. Características profesionales: su participación con los grupos de lo que sabe.	Características personales: responsable. Características que debería tener? ser estricto	Características personales: que no se deja ver en algunos asuntos. Características profesionales: con el cometido de la escuela, todo bien

	profesionales: compromiso con la escuela, mejora continua en el desempeño de sus trabajadores (preparación), etc.			Características que debería tener? tomarnos más en cuenta
	D18	D19	D20	
	Características personales: su preocupación por la falta de maestros. Características profesionales: es servicial. Características que debería tener? ser más estricto con los alumnos problema	Características personales: Tolerante, solidario, comprensivo Características profesionales: Dialoga y consensa respecto de los problemas y asuntos de la escuela Características que debería tener? ser más radical para atender (atacar ciertos problemas)	Características personales: El apoyo disciplinario. Características profesionales: La forma de convencer Características que debería tener? Ser más atento en cuanto a las necesidades del personal	
4.- ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	SUP El control del personal docente. Los problemas se pueden evitar impulsando una mejor participación docente.	SD1 Los problemas más grandes: conciliar diferencias entre los trabajadores derivados de la existencia de dos gremios sindicales. Estos problemas sí se pueden evitar buscando un justo equilibrio entre lo sindical y lo laboral, sin menoscabo de la libertad de opinión.	D1 Creo que el poderle dar horas (trabajo) a todos sus maestros ¿Se pueden evitar? Tal vez ¿Cómo? No tengo idea ya que hay maestros que enferman, tiene incapacidad, etc. Y al momento de que los suplentes se tienen que ir, pelean o buscan la forma de quedarse y es cuando el director entre en conflicto ya que reparte horas con el titular y el otro maestro.	
	D2	D3	D4	D5
	Que en ocasiones hay autoritarismo y no acepta	Indisciplina por parte de los estudiantes ¿Se	Que el personal está dividido ¿Se pueden evitar? Sí	Da preferencias ¿Se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Trato

	contradicciones. Que además de tener como prioridad al alumnado también la tenga por los docentes ¿Se pueden evitar? Sí ¿Cómo? A través del diálogo y del consenso con los docentes. Con mayor claridad al tomar decisiones para distribuir cargas horarias	pueden evitar? no en su totalidad, pero sí disminuir ¿Cómo? Tratando a los alumnos problema y reprobados, se les dan demasiadas oportunidades, muchos de ellos no tienen por qué seguir en la escuela	¿Cómo? Tratar de unificar al personal y no meterse en asuntos sindicales	igualitario
D6	D7	D8	D9	
Que no acepta sus errores fácilmente ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? escuchando y atendiendo lo que se le plantea cuando existen conflictos dentro de la escuela	Con algunos docentes ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? mediante el diálogo y disposición de maestros	Intereses personales ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? siendo más honesto en realidad	Falta de comunicación con maestros ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? mayor apertura de asuntos en lo personal	
D10	D11	D12	D13	
Le falta tacto para ejecutar acciones ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? actuando	Falta de decisión	La reprobación, la indisciplina ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? Aplicando los reglamentos que regulan el trabajo escolar	Que a veces varios de los maestros se le enfrentan ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? Teniendo principalmente comunicación interna	
D14	D15	D16	D17	
Lo desconozco	Con los alumnos problema ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? platicando directamente con sus padres	No contestó	Sus cambios de opinión acordados ¿Se pueden evitar? claro! ¿Cómo? respetando lo ya acordado	
D18	D19	D20		
Confronta a los alumnos con los maestros y muchas de las veces su inseguridad. ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo?	Disciplinarios (con los alumnos). Carencia de materiales en la escuela ¿Se pueden evitar? sí ¿Cómo? Llamando y dialogando con los	Los problemas de indisciplina entre alumnos y bajas por aprovechamiento ¿Se pueden evitar? Sí ¿Cómo? Erradicando vicios		

	cumpliendo el reglamento	implicados.		
5.- ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o Directora en su trabajo? ¿Cómo asegura el Director o Directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?	SUP	SD1		D1
	Comunicación y diálogo. No existe un mecanismo formal para asegurar que el director cumple con sus responsabilidades.	Las principales estrategias: el trato directo con los trabajadores y alumnos y el respeto a todos. El director se asegura de cumplir con sus responsabilidades revisando los resultados obtenidos. El director sí es efectivo, los resultados lo demuestran.		No tengo idea de cómo lo hace ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? finalmente lo logra, y bien ¿Es efectivo? sí
	D2	D3	D4	D5
	No lo sé. ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Informando en cada reunión ¿Es efectivo? Sí	A pesar de los problemas del alumno, el maestro hace lo que sea por mantenerlos en la escuela	¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? observando su desempeño ¿Es efectivo? en ocasiones	Convencimiento ¿Es efectivo? sí
	D6	D7	D8	D9
	Delegar responsabilidades en el personal ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Cuando él dice que se da todo por el bienestar de los alumnos ¿Es efectivo? En ocasiones no.	El diálogo ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? apoyándose en el reglamento	Convencer ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? habla y promete ¿Es efectivo? no, algunas veces	Trabajar en equipo ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Con medición de objetivos ¿Es efectivo? sí
	D10	D11	D12	D13
Tratar de solucionar todo con el tiempo ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? planeación y trabajo ¿Es efectivo? En gran parte	A todos nos dice sí... ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? cuando se llevan a cabo las reuniones ordinarias ¿Es efectivo? tal vez	Planeación - análisis - desarrollo y ejecución ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Al obtener respuestas ¿Es efectivo? Medianamente	La honestidad, principalmente, las ganas que le pone día a día ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Porque no lo demuestra a todos y cada uno de nosotros ¿Es efectivo? Se podrá decir que en un	

				80% porque él no lo puede hacer todo
	D14	D15	D16	D17
	Apoyo a los docentes en el desempeño de sus labores así como administrativos e intendencia en general ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Que las actividades se realicen en tiempo y forma; que se cumplan los objetivos académicos cívicos, deportivos que él se propone. ¿Es efectivo? sí	La comunicación ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Preguntándonos si tuvimos problemas para tal actividad ¿Es efectivo? sí	¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? con los resultados ¿Es efectivo? sí	Divide y vencerás ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? de uno en uno ¿Es efectivo? sí
	D18	D19	D20	
	Presión ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? con su asistencia ¿Es efectivo? sí y no	Reuniones de personal docente y administrativo ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? Asistiendo a reuniones de directivos y llevando todos los documentos e informes que le solicitan ¿Es efectivo? sí	Castigo en alumnos citando a los padres ¿Cómo se asegura el director que cumple con sus responsabilidades? mostrando los hechos ¿Es efectivo? un 80%	
6.- ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	SUP	SD1		D1
	Sí, al subdirector y encargados de orden. Sí le funciona trabajar así.	Sí involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela en el sentido de que se delegan actividades específicas a cada departamento. Funciona de manera aceptable para el director trabajar así y de igual forma para la escuela.		No.
	D2	D3	D4	D5

	no ¿En qué sentido? él toma las decisiones y sólo las comunica ¿Le funciona trabajar así? no mucho ¿Funciona para la escuela? en ciertos aspectos	No. Me parece que la mayoría de las decisiones las toma él ¿Funciona para la escuela? no, porque estar lidiando con los alumnos problema entorpece el trabajo con los demás.	Sí ¿En qué sentido? sindical ¿Le funciona trabajar así? debe. ¿Funciona para la escuela? sí	Sí ¿En qué sentido? Dependiendo del área ¿Le funciona trabajar así? Sí ¿Funciona para la escuela? Sí
	D6	D7	D8	D9
	No ¿En qué sentido? En que él es toma la última palabra ¿Le funciona trabajar así? no siempre ¿Funciona para la escuela? no siempre	Sí ¿En qué sentido? dando participación ¿Le funciona trabajar así? sí, ya que es la manera de distribuir responsabilidades ¿Funciona para la escuela? Sí, hasta el momento sí.	No ¿En qué sentido? no contestó ¿Le funciona trabajar así? poco ¿Funciona para la escuela? poco	Sí ¿En qué sentido? deslindando responsabilidades ¿Le funciona trabajar así? sí, comúnmente sí ¿Funciona para la escuela? en un 80%-90%
	D10	D11	D12	D13
	Sí ¿En qué sentido? Apoyo para no llevar solo la carga ¿Le funciona trabajar así? sí, hasta hoy ¿Funciona para la escuela? sí	No ¿En qué sentido? sólo el toma las decisiones ¿Le funciona trabajar así? creo que sí ¿Funciona para la escuela? no	Sí ¿En qué sentido? Delega responsabilidades ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí	Sí ¿En qué sentido? dependiendo de las actividades que se presenten ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí
	D14	D15	D16	D17
	Sí ¿En qué sentido? en el progreso institucional en general ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí	Sí ¿En qué sentido? con ayuda del subdirector ¿Le funciona trabajar así?s í ¿Funciona para la escuela? sí	Sí. ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí	Sí ¿En qué sentido? convencimiento ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? es necesario hacer un cambio ya
	D18	D19	D20	
	Sí ¿En qué sentido? Apoyándose con el subdirector ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí	Sí ¿En qué sentido? Compartiendo responsabilidades ¿Le funciona trabajar así? sí ¿Funciona para la escuela? sí	No	

7.- ¿Cree que el Director o Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	SUP	SD1		D1
	Sí, mantiene el orden. Puede contribuir más generando más participación en el área académica.	El director sí contribuye a los resultados de la escuela en el sentido de que es quien propone el plan de trabajo y ya consensado revisa que se cumpla. El director podría contribuir más exigiendo que se dé el extra por parte de todos los actores de la comunidad escolar.		Sí ¿En qué sentido? En todos ya que la escuela está funcionando bien y como debe ser ¿Podría contribuir más? sí ¿Cómo? Trabajando en equipo
	D2	D3	D4	D5
	Sí ¿En qué sentido? En que algunos problemas de disciplina o reglamento no se resuelven satisfactoriamente ¿Podría contribuir más? sí ¿Cómo? Promoviendo una mayor comunicación docente-alumno-director	Sí ¿En qué sentido? Busca apoyar a las selecciones deportivas y demás con lo necesario para su entrenamiento, salidas a otras escuelas, presentaciones. ¿Podría contribuir más? sí ¿Cómo? Los muchachos muestran mucha apatía y no todos participan en las actividades extra escolares, algunos se animarían si por ejemplo, participaran en un viaje como recompensa por su esfuerzo	Sí ¿En qué sentido? Es su deber ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Trabajando más por la escuela	Sí
	D6	D7	D8	D9
No siempre ¿En qué sentido? Se ve que en la escuela no hay cercanía por parte de algunos compañeros con él. Hay distanciamiento e incompatibilidad de ideas ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo?	Sí ¿En qué sentido? Distribuye responsabilidades y los resultados son para todos los involucrados ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Continuando hasta hoy de la misma manera	Poco ¿En qué sentido? Dan pocos resultados sus proyectos ¿Podría contribuir más? sí ¿Cómo? Con voluntad real	Sí ¿En qué sentido? Aplicando las estrategias generales de las oficinas generales, buscando el fin común ¿Podría contribuir más? claro ¿Cómo? Afianzando lo que ha logrado y ver nuevas propuestas	

	Acercándose con el personal docente			
	D10	D11	D12	D13
	Sí ¿En qué sentido? Le da difusión y prestigio lo cual se ha reflejado en la matrícula ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Mejorando las instalaciones	Sí ¿En qué sentido? No favorece la cercanía docente-director-alumno ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Siendo accesible y no siñéndose en su postura radical	Sí ¿En qué sentido? Logrando los resultados para la solución de cuestionamientos ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Si se apoyara más en las reglamentaciones	Sí ¿En qué sentido? Se nota ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Ayudándole todos nosotros
	D14	D15	D16	D17
	Sí ¿En qué sentido? Con el apoyo a todos y cada una de las actividades que se realizan dentro y fuera de la institución ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Gestionando en mayor medida la construcción de edificios y mejora en la infraestructura del plantel	Sí ¿En qué sentido? Colaborando con nosotros ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Involucrándose más	Sí ¿En qué sentido? En todos los sentidos ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Dedicando un poco más de tiempo	Sí ¿En qué sentido? Hace más o menos su trabajo ¿Podría contribuir más? Sí ¿Cómo? Haciendo equipo
8.- ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? En su opinión, ¿Cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?	SUP	SD1		D1
	El liderazgo. El director sí está satisfecho con su trabajo.	Uno de los factores que le facilitan el trabajo al director es contar con una planta de trabajadores de buen nivel. El director se siente medianamente satisfecho con su trabajo. Siempre hay objetivos que no se alcanzan.		Todo su personal ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? No
	D2	D3	D4	D5
	La disposición de los docentes ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Probablemente sí	Que los maestros tienen la iniciativa y preocupación por mejorar tanto sus aulas como ayudar a los muchachos	No contestó	La buena disposición de los maestros ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? sí
D6	D7	D8	D9	
Busca apoyarse con todo el personal para	El cumplimiento de los docentes, personal de apoyo	Su personal ¿El director se siente satisfecho con su	Humano de parte de los maestros. Social la	

	llevar a cabo las actividades ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? No sabría decirlo	¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	trabajo? Sí	ubicación del plantel.
	D10	D11	D12	D13
	Deslindar responsabilidades ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	Que nosotros como docentes al final de cuentas siempre le respondemos satisfactoriamente ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? No sé	La buena disposición y cooperación del personal ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	Con el apoyo y dándonos órdenes para poderlo cumplir ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí
	D14	D15	D16	D17
	La colaboración general de nosotros los trabajadores ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	La comunicación, la relación con todos ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	Ser de la localidad y su antigüedad en la escuela ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	Cuando a veces hace equipo ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? No lo sé
	D18	D19	D20	
	La asistencia, puntualidad, impartir los módulos complejos ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? No sé	Un buen colegio de docentes. Un buen edificio, la sociedad de padres de familia ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Creo que sí	Disciplina y responsabilidad ¿El director se siente satisfecho con su trabajo? Sí	
9.- ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	SUP	SD1		D1
	Promueve la comunicación entre ellos y la dirección general. Puede mejorar impulsando la actividad académica.	Facilita el trabajo de los maestros apoyándolos y proporcionando los medios necesarios. Puede mejorar equipando a las aulas con algunos medios tecnológicos.		Dejándonos trabajar como sabe, quiere y puede cada quien ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Asistiendo a capacitaciones, diplomados, etc.
	D2	D3	D4	D5
	Proporcionando el material necesario, teniendo sesiones de 100 minutos y	Se presta a ayudar y a intervenir si los muchachos muestran gran	No contestó	Nos apoya en los proyectos ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí

	otorgándole un aula a cada maestro. ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Atendiendo sugerencias de los docentes	indisciplina		¿Cómo? Invirtiendo más recursos
D6	D7	D8	D9	
Apoyándonos con los materiales y herramientas indispensables en el trabajo ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Porque en algunas ocasiones no contribuye con lo que se le pide	Autonomía en la cátedra.	Facilita medios ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Facilitando medios	Proporcionando lo necesario para desempeñar la labora como maestro ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Atendiendo necesidades del plantel (estructurales)	
D10	D11	D12	D13	
Teniendo todo lo que se necesita y atenderlo ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Siendo vanguardista	Cuando se requiere de asistir a un curso que es fuera del colegio sí accede para que acudamos.	Dando la información oportuna y necesaria. Facilitando los materiales, etc. ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Extendiendo más su función	Mandándonos llamar a todos nosotros ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Que realicemos bien todas nuestras actividades	
D14	D15	D16	D17	
Apoyo ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Reuniones continuas para una mejor comunicación	Dándonos libertad de cátedra ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Proporcionándonos más materiales	Con el apoyo en todos sentidos.	Satisfaciendo necesidades ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Estando más al pendiente	
D18	D19	D20		
Apoyándonos en lo que ocupemos ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Dándonos la libertad que ocupamos	Con llamamientos a cumplir con nuestro trabajo ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Involucrándose más en los asuntos	Con apoyo de algunos materiales didácticos ¿Puede mejorar en ese sentido? Sí ¿Cómo? Apoyando por áreas o asignaturas		

		académicos.		
10.- ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?	SUP	SD1		D1
	<p>Con los alumnos tiene comunicación constante; con los maestros mantiene comunicación; con los padres de familia tiene reuniones de trabajo; con otros miembros de la comunidad por medio de convenios y participando directamente en actividades de la comunidad. Trabaja mejor con alumnos y padres de familia. Los contactos son muy efectivos.</p>	<p>El contacto que tiene el director con los alumnos es directo y bueno; Con los maestros y padres de familia el contacto es directo y bueno. El contacto con los miembros de la comunidad es aceptable. El director trabaja mejor con el personal. Los contactos sí son productivos. La comunicación directa siempre da buenos resultados.</p>		<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Bueno y de respeto ¿Con los maestros? de respeto ¿Con los padres de familia? de respeto ¿Con otros miembros de la comunidad? de respeto. ¿Son efectivos esos contactos? sí</p>
	D2	D3	D4	D5
<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Muy poco, sólo para presionarlos sobre algo ¿Con los maestros? En las reuniones y para dar indicaciones sobre algo específico ¿Con los padres de familia? En las reuniones y atendiendo particularmente a quienes así lo requieren ¿Con otros miembros de la comunidad? Cuando se necesita apoyo de comercios ¿Con</p>	<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Para tratar asuntos escolares, reportes, indisciplina, materias reprobadas, etc. ¿Con los maestros? no mucho, casi solo se expone lo que se va a hacer ¿Con los padres de familia? Creo que dependiendo de la situación y más que nada para tratar asuntos grandes, suspensión del hijo (a) o apoyo para actividades de la escuela (nuevas</p>	<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? El normal ¿Con los maestros? El normal ¿Con los padres de familia? El normal ¿Con otros miembros de la comunidad? El normal ¿Con quién trabaja mejor? Debe trabajar mejor con todos ¿Son efectivos esos contactos? En ocasiones</p>	<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Normal, respetuoso ¿Con los maestros? Respetuoso ¿Con los padres de familia? respetuoso ¿Con otros miembros de la comunidad? respetuoso ¿Con quién trabaja mejor? Con contraloría ¿Son efectivos esos contactos? Sí</p>	

	quién trabaja mejor? Con los docentes ¿Son efectivos esos contactos?	aulas, rifas, etc) ¿Con otros miembros de la comunidad?		
	D6	D7	D8	D9
	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? De una autoridad alumno ¿Con los maestros? De respeto y como autoridad ¿Con los padres de familia? Director- padre de familia ¿Con otros miembros de la comunidad? No sé ¿Con quién trabaja mejor? Con los colaboradores más cercanos ¿Son efectivos esos contactos? Algunas veces	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Disciplina ¿Con los maestros? De trabajo ¿Con los padres de familia? De apoyo ¿Con otros miembros de la comunidad? social ¿Con quién trabaja mejor? con todos ¿Son efectivos esos contactos? sí	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Bueno ¿Con los maestros? Bueno ¿Con los padres de familia? Bueno ¿Con otros miembros de la comunidad? Bueno ¿Con quién trabaja mejor? con los de su perfil sindical ¿Son efectivos esos contactos? poco	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? muy ameno ¿Con los maestros? Compañerismo ¿Con los padres de familia? de respeto ¿Con otros miembros de la comunidad? de respeto ¿Con quién trabaja mejor? con los alumnos ¿Son efectivos esos contactos? no
	D10	D11	D12	D13
	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? de responsabilidad y respeto ¿Con los maestros? amigable y de compañero ¿Con los padres de familia? muy atento, amigable ¿Con otros miembros de la comunidad? caballeroso, da importancia ¿Con quién trabaja mejor? con todos ¿Son efectivos esos contactos? son conjugados	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? muy poco ¿Con los maestros? Poco ¿Con los padres de familia? casi ninguno ¿Con otros miembros de la comunidad? Poco ¿Son efectivos esos contactos? a veces	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? directo y autoritario ¿Con los maestros? directo y amistoso ¿Con los padres de familia? directo y respetuoso ¿Con otros miembros de la comunidad? directo y atento ¿Con quién trabaja mejor? con los padres de familia ¿Son efectivos esos contactos? sí	¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? Siempre existe comunicación con ellos ¿Con los maestros? Buena ¿Con los padres de familia? buen contacto ¿Con otros miembros de la comunidad? buen contacto ¿Con quién trabaja mejor? con los maestros ¿Son efectivos esos contactos? sí
	D14	D15	D16	D17
	¿Qué tipo de	¿Qué tipo de	¿Qué tipo de	¿Qué tipo de

	<p>contacto tiene el director con los alumnos? Respetuoso ¿Con los maestros? Respetuoso ¿Con los padres de familia? Respetuoso y honesto ¿Con otros miembros de la comunidad? Respetuoso y honesto ¿Con quién trabaja mejor? con personas dispuestas a trabajar ¿Son efectivos esos contactos? sí</p>	<p>contacto tiene el director con los alumnos? directo ¿Con los maestros? efectivo y productivo ¿Con los padres de familia? efectivo ¿Con otros miembros de la comunidad? efectivo ¿Con quién trabaja mejor? No contestó ¿Son efectivos esos contactos? Con los padres y alumnos efectivos y con los maestros productivos</p>	<p>contacto tiene el director con los alumnos? bueno ¿Con los maestros? Bueno ¿Con los padres de familia? bueno ¿Con otros miembros de la comunidad? bueno ¿Con quién trabaja mejor? con los maestros ¿Son efectivos esos contactos? sí</p>	<p>contacto tiene el director con los alumnos? pues se mete a dar la clase del que falta (todo) ¿Con los maestros? Directo ¿Con los padres de familia? esporádico ¿Con otros miembros de la comunidad? con las autoridades ¿Con quién trabaja mejor? con los de su contentillo ¿Son efectivos esos contactos? no tanto</p>
	D18	D19	D20	
	<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? directo ¿Con los maestros? Directo ¿Con los padres de familia? reuniones ¿Con otros miembros de la comunidad? entrevistas ¿Con quién trabaja mejor? maestros ¿Son efectivos esos contactos? sí</p>	<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? un contacto directo y permanente ¿Con los maestros? un contacto directo y permanente ¿Con los padres de familia? un contacto directo y permanente. Realiza reuniones ¿Con otros miembros de la comunidad? Trata con todas las autoridades ¿Con quién trabaja mejor? con las secretarías en la contaduría ¿Son efectivos esos contactos? sí</p>	<p>¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos? directa ¿Con los maestros? directa y personal ¿Con los padres de familia? de apoyo ¿Con otros miembros de la comunidad? apoyo ¿Con quién trabaja mejor? todos ¿Son efectivos esos contactos? sí</p>	

Anexo 18.

Entrevista con el director del Plantel III.

El director de esta institución considera que la función más importante que realiza es la de dirigir en todos sus aspectos a la institución. Dirigir las áreas administrativas, académicas, y al mismo tiempo ejecutar bajo un programa las mismas acciones que así se determinen bajo un consenso en una asamblea que normalmente hacen. Remarca que la función más importante que realiza tiene que ver con el área académica.

Se considera una persona multidisciplinaria y por ello realiza otras funciones como por ejemplo, dirigir y supervisar la reciente construcción de cinco aulas. Además comenta que organiza los eventos cívicos y sociales; gestiona recursos y cuida de las relaciones humanas, porque dice que está convencido de que cuando hay una buena relación personal esto funciona de otra manera. Otras funciones que realiza se refieren a la atención de múltiples peticiones de información de oficinas centrales. Comenta que pueden llegar a ser tantas que le hacen sentir incompetente para atenderlas.

La mayor parte de su tiempo la dedica a vigilar que lo que se tiene en el programa se esté ejecutando; a supervisar las acciones propias de la escuela. Sin embargo, reconoce que su tiempo no se está utilizando de manera efectiva, porque por su carácter multidisciplinario a veces hace cosas complementarias por el bien de la misma institución pero un tanto al margen de la esencia de la escuela. Manifiesta que las actividades que tienen que ver con las relaciones humanas a veces suelen ser muy complicadas, y que llegar a un punto de acuerdo puede ser una actividad desgastante

sobre todo cuando hay que llamarles la atención a los profesores o a los mismos alumnos.

Expresa que si tuviera la oportunidad de rediseñar su trabajo lo haría partiendo de una muy buena planeación. Ésta tendría su origen en un perfecto diagnóstico institucional que permitiera determinar las estrategias necesarias a seguir para lograr las metas establecidas. Dedicaría la mayor parte del tiempo a crear una escuela ideal, óptima. Fortalecería el área académica buscando la calidad, sin dejar de lado el aspecto afectivo. Las características de esa escuela ideal serían la calidad de la educación, el compromiso total del profesorado, la buena planeación y la cooperación recíproca entre padres de familia, maestros y alumnos.

No se visualiza como líder educativo porque considera que para ser un líder hace falta haber tenido la formación como maestro normalista que le permitiera tener una visión de la educación y él piensa que carece de algunos elementos didácticos e institucionales a los que él llama: perfil. Sin embargo, comenta que ha dado lo mejor de sí mismo y por eso la sociedad le confía a sus muchachos.

Considera que un líder educativo es la persona encargada de dirigir una institución educativa con todo el esquema organizacional que implica. Con una innovación permanente siempre en busca de la mejora continua.

Las características personales que identifica en él son la sencillez, la humildad, el gusto por fomentar relaciones humanas fuertes y sólidas así como el buen trato hacia la gente. Comenta que si no le es posible resolver un problema a las personas por lo menos

sí les da un buen trato. Expresa que le gusta que las cosas se hagan bien, que su profesorado haga una auténtica planeación y que la ejecute por el bien de los alumnos.

Considera que en el plano profesional el haber obtenido el grado como maestro en educación le ha ayudado a entender mejor sus actividades, pues su formación profesional es distinta del ámbito educativo.

La reprobación, deserción, y los problemas laborales los identifica como los problemas más grandes que tiene en su institución. Sin embargo, considera que estos problemas se pudieran evitar. En el caso de la deserción percibe que los alumnos se van por falta de oportunidades o por reprobación. En cuanto a ésta considera que les falta una estrategia o una política adecuada para poder atender y retener al muchacho.

En cuanto a los problemas laborales se manifiesta convencido de que el fortalecimiento de las relaciones con el personal docente, administrativo y de apoyo puede hacer que ellos den todo lo humanamente posible por la escuela.

En lo académico la estrategia que más utiliza es la de convencimiento, a partir de un diálogo permanente con los docentes. Los invita a reflexionar en el sentido de que los profesores son originarios del lugar donde se encuentra el plantel y muchos de ellos son padres de familia. Él les pregunta: ¿Es esto lo que tú quisieras para tus hijos?

A nivel de relaciones humanas, considera que funciona muy bien la parte afectiva con los muchachos, maestros y padres de familia.

Además, fomenta el trabajo en academias donde es posible que identifiquen fortalezas y debilidades. En este ejercicio considera importante la planeación de clase que realizan los jefes de materia para evitar que los profesores improvisen. Su papel en

este sentido es el de supervisión. Para ello, visita los salones y se integra a clase. Sin embargo, reconoce que no le es posible realizarlo con todos.

Para asegurarse que cumple con sus responsabilidades, a pesar de que reconoce que es complicado, uno de sus parámetros consiste en medir los resultados que obtienen en cada generación. Otro indicador que toma en cuenta es el del examen del Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL) y en base a los resultados obtenidos se toman decisiones que permitan mejorar el trabajo al interior del aula.

Se reconoce como “enemigo” de la normatividad. Comenta que le parece que en algunos aspectos son cuadradas y que a él le agrada la flexibilidad sobre todo en cuanto a libertad de cátedra se refiere. Considera que algunas normas no toman en consideración los tiempos para que el maestro haga algo por mejorar entre un parcial y otro. Sin embargo, hace notar que en el aspecto laboral se apega a las normas estrictamente. Que es muy respetuoso de los derechos de los trabajadores.

Comenta que en el liderazgo de la escuela sí involucra a otras personas. En este sentido considera que el papel del subdirector es muy importante porque también él está al pendiente de los docentes, de los problemas con los alumnos, de atender a padres de familia, etc. En cuanto a los departamentos, comenta que les da plena libertad para que ejerzan las actividades que tienen que realizar.

El director considera que sí contribuye a los resultados de su escuela en el sentido de buscar siempre el profesionalismo, el actuar ético de todos sus trabajadores así como fomentar y estimular la iniciativa de sus profesores. Sin embargo expresa que pudiera contribuir más, que nunca se termina de hacer las cosas porque una escuela es un

organismo vivo con necesidades y por tanto hay que estar en constante gestión y mejora continua.

Señala que uno de los factores que facilitan su trabajo es contar con la disponibilidad de los padres de familia; otro de ellos es la disponibilidad de los muchachos a través de una relación afectiva y de reciprocidad que los lleva al compromiso.

El director de esta institución se siente satisfecho con su trabajo. Reconoce que le gusta ver a “sus muchachos” y que son “su alimento”. Que se siente fortalecido cuando se encuentra con ex alumnos que ahora son profesionistas. Reconoce en ellos, lo que él llama su “granito de arena”.

Comenta que mantiene contacto con los padres de familia a través de reuniones, encuentros con ellos en la puerta de entrada de la institución donde a él le gusta recibir a los alumnos, vía telefónica cuando algún alumno comete alguna indisciplina, vía oficio o la atención que les brinda cuando ellos acuden por iniciativa propia. Comenta que para reforzar ese contacto con la escuela tiene en proyecto para el siguiente semestre tener un portal en internet con la información relativa al desempeño académico de los alumnos para que los papás lo puedan consultar. Reconoce a los padres de familia como una parte muy importante de la escuela.

Respecto al contacto que tiene con otros miembros de la comunidad destacó la relación que guarda con el Club de Leones así como con distintas dependencias gubernamentales. Ellas contribuyen en la formación de sus alumnos.

Anexo 19.

Observaciones durante el trabajo de campo. Plantel III

<i>Grupo de enfoque de alumnos</i>
<p>Se visita la institución por primera vez. Se observa que hay un prefecto que está cuidando el acceso al plantel y hay algunos alumnos afuera.</p> <p>Hay un equipo de basketball jugando en la cancha bajo la supervisión de un profesor. La mayoría de los alumnos se encuentra dentro de su salón de clases.</p> <p>El director recibe a la investigadora de manera cordial e instruye al prefecto para que cite a los alumnos para la entrevista.</p> <p>El laboratorio de química está dispuesto para recibir a un total de 10 alumnos. Estos llegan bromeando entre sí. Se les explica el motivo de la reunión y se muestran interesados en contestar a las preguntas que previamente les fueron leídas.</p> <p>Se observa que el director le habla por su nombre a muchos de los alumnos que se encuentra por los pasillos o en las canchas. Los alumnos lo saludan con afecto.</p>
<i>Grupo de enfoque de padres de familia</i>
<p>La investigadora visita la institución por segunda ocasión. Al ingresar, se observa que hay un grupo de once muchachas entrenando en la cancha de basketball. El director ya estaba esperando a la investigadora y comenta que le agrada que la gente sea puntual y se lo agradece. El ambiente es tranquilo. El salón donde se llevará a cabo el grupo de enfoque luce impecable. Van llegando los papás, algunos con unos minutos de retraso pero todos con muy buena disposición de participar en la investigación. Se les hizo la invitación mediante un oficio con acuse de recibo donde brevemente se les explicaba el motivo de la reunión. Una de las asistentes comenta que se siente distinguida por la invitación.</p> <p>El director les da la bienvenida y les solicita que platiquen con toda libertad con la investigadora. Hace un pase de lista. En total hay 10 padres de familia incluido el presidente de la Asociación de Padres de familia.</p> <p>La investigadora les da la bienvenida, y les agradece su presencia. Así mismo les explica el motivo de la reunión y da lectura en voz alta las preguntas que les he de plantear.</p> <p>Se muestran atentos y dispuestos a dialogar.</p> <p>Se percibe una excelente relación entre los padres de familia y el director.</p>
<i>Cuestionario a los maestros</i>
<p>Los maestros fueron citados por medio de una circular para responder al cuestionario. La mayoría de ellos muestra una muy buena disposición de contestarlo; sin embargo dos de los profesores que físicamente representan mayor edad no. Uno de ellos critica abiertamente el instrumento empleado argumentando que es sumamente extenso e inadecuado porque arrojará una diversidad de opiniones que difícilmente se podrán interpretar. El otro profesor de manera personal hizo varias preguntas acerca del uso e intención de que el cuestionario sea escrito. Sólo un profesor no contestó el cuestionario.</p> <p>Llama la atención el resultado que se obtuvo respecto al liderazgo del director. El 50% lo percibe como líder y el otro 50% no. En ese plantel se identifican dos corrientes sindicales. Un ex dirigente del sindicato forma parte de la planta académica y es de una ideología contraria a la del director.</p>

Cuestionario al subdirector

El subdirector recibió a la investigadora en la segunda visita que se realizó al plantel. Hubo la oportunidad de platicar de forma amena con él para explicarle la intención de la visita. De inicio se mostró un poco desconfiado. Sin embargo, el director intervino y le pidió que apoyara con toda confianza, que él mismo ya había participado en la entrevista.

El subdirector le solicitó a la investigadora que le dejara el cuestionario y que lo tendría en un par de horas antes de que ella concluyera su estancia en la institución. Una vez entregado, le invitó a la investigadora a que pasara a un salón de clase donde el director estaba cubriendo a un profesor que se encontraba ausente. Mientras esperamos a que el director se desocupara, comentó que él tan sólo tenía quince días de haberse incorporado como subdirector en ese plantel. Que había terminado su gestión como director de escuela en otro plantel de un municipio distinto (dentro del mismo subsistema), pero que le habían hecho el ofrecimiento en esta institución y había aceptado con gusto porque de allí es originario.

Entrevista con el director

El director se mostró muy dispuesto a colaborar con la investigación. Le solicitó a la investigadora que platicaran brevemente antes de comenzar a grabar la entrevista. En esta plática se mostró muy relajado, sin embargo a pesar de que estuvo de acuerdo en que la entrevista se grabara, se le percibió. Se consideró prudente hacer una pausa en la entrevista para dar oportunidad al director de que se relajara. Se bromeó al respecto.

Al final de la entrevista, quiso agregar que falta capacitación para ser directores. Considera que son directores por “accidente”, que les dan la confianza por haber visto su trayectoria como subdirectores, - puesto que ocupó durante ocho años -, pero que nunca los preparan para ello. También comentó que le gustaría que a los directores los involucraran en la planeación que hacen los jefes de materia en aspectos académicos.