



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY®**

**Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación**

**El perfil del director de la escuela pública a nivel básico
y su relación con la efectividad institucional**

Tesis

Que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Enrique Lavalle Sánchez

Asesor Tutor:

Med. Antares Vásquez Alatorre. M.E.

Asesor Titular:

Dra. Kathryn Singh Wood Howe

Monterrey, Nuevo León, México.

Noviembre de 2008

**El perfil del director de la escuela pública a nivel básico
y su relación con la efectividad institucional**

por

Enrique Lavalle Sánchez

El trabajo que se presenta fue APROBADO POR UNANIMIDAD por el comité formado por los siguientes académicos:

Dra. Kathryn Singh Wood Howe (Coordinadora titular de la investigación)
San Diego University State

Med. Antares G. Vázquez Alatorre, M.E. (Asesor Principal)
Universidad Tecnológica de León

Lic. María Ballesteros Valle, MMT (lectora)
Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca

Ing. María Guadalupe Siller Botti, M.E. (lectora)
Universidad de Monterrey

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la dirección de Escolar del Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Dedicatorias

A mis padres

Por su amor y su apoyo en el desarrollo de mi vida personal y profesional

Agradecimientos

Al Profesor Víctor Motomochi, añeja y estimada amistad universitaria, por su recomendación en las secundarias estudiadas, que me permitieron la elaboración de ésta investigación.

Al Profesor Carlos Guadalupe Hernández Cantú, Supervisor de la zona 4 de las secundarias generales transferidas del municipio de Apodaca, N.L., por su apoyo a la realización de este trabajo.

A la comunidad educativa de las escuelas Secundaria General No 10: “General y Lic. Aarón Sáenz Garza”, Secundaria General No 55: “Profra. Ofelia Carrillo Cepeda” y Secundaria General No 81: “Profr. Julio Cuauhtémoc Treviño Treviño” que me facilitaron la estadía para las entrevistas y cuestionarios, fuente primaria de este estudio.

Resumen

El perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional, son elementos que repercuten en la falta de resultados en algunas instituciones educativas de México. Por tal motivo, se realizó la presente investigación social en el municipio de Apodaca, N.L., entidad conurbada del área metropolitana de Monterrey; fue llevada a cabo en tres secundarias públicas federales. Este estudio forma parte de una investigación del Tecnológico de Monterrey, coordinado por la Dra. Kathryn Singh Wood, a nivel nacional y en diferentes países latinoamericanos. Para este fin, se revisó la aportación de autores reconocidos para definir un marco teórico que ayude a entender el comportamiento del director. Se aplicaron diferentes instrumentos a los directores, profesores, padres de familia y a los alumnos de cada plantel seleccionado. La información obtenida se comparó con la literatura consultada para entender sus diferencias. El análisis de resultados y las conclusiones que se incluyen, dan una idea del comportamiento organizacional que se presenta en las escuelas estudiadas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Hoja electrónica de firmas	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Resumen	v
Índice de Tablas	ix
Introducción	10
Capítulo 1. Planteamiento del problema	12
Capítulo 2. Marco teórico	15
El Director en las instituciones educativas	15
El Directivo y su ámbito legal	19
Dirección y habilidades	20
Cualidades para ambientes externos	24
Gestión educativa	25
Desempeño y evaluación	28
El director y la cultura escolar	36
Capítulo 3. Metodología de la investigación	41
Capítulo 4. Presentación de resultados	45
Secundaria General No 10, “General y Lic. Aarón Sáenz Garza”	45
Director	46
Profesores	51
Alumnos	56
Padres de Familia	59

Secundaria General No 55, “Profra. Ofelia Carrillo Cepeda”	62
Director	62
Profesores	67
Alumnos	73
Padres de Familia	76
Secundaria General No 81, “Profr. Julio Cuauhtémoc Treviño Treviño”	79
Director	79
Profesores	85
Alumnos	91
Padres de Familia	94
Capítulo 5. Análisis de resultados	98
Mini Caso 1: Secundaria General No. 10	98
Mini Caso 2: Secundaria General No. 55	102
Mini Caso 3: Secundaria General No. 81	106
Análisis comparativo entre las secundarias	110
Capítulo 6. Conclusiones	120
Definición de categorías	120
Categorías contra resultados	121
Respuesta a la pregunta de investigación	131
Recomendaciones	133
Referencias	135
Anexo 1. Preguntas para el director	136
Anexo 2. Preguntas a los maestros	137

Anexo 3. Preguntas a los alumnos	138
Anexo 4. Preguntas a los padres de familia	139
Anexo 5. Entrevista con el director de la Secundaria No. 10	140
Anexo 6. Respuestas de maestros Secundaria No. 10	144
Anexo 7. Respuestas de los alumnos Secundaria No. 10	150
Anexo 8. Respuestas de los padres de familia Secundaria No. 10	155
Anexo 9. Entrevista con el director de la Secundaria No. 55	158
Anexo 10. Respuestas de maestros Secundaria No. 55	163
Anexo 11. Respuestas de los alumnos Secundaria No. 55	169
Anexo 12. Respuestas de los padres de familia Secundaria No. 55	175
Anexo 13. Entrevista con el director de la Secundaria No. 81	178
Anexo 14. Respuestas de maestros Secundaria No. 81	183
Anexo 15. Respuestas de los alumnos Secundaria No. 81	190
Anexo 16. Respuestas de los padres de familia Secundaria No. 81	195

Índice de Tablas

Tabla 1. Total de encuestas aplicadas por secundaria.	43
Tabla 2. Información que se destaca del director de la Secundaria 10.	50
Tabla 3. Información que se destaca de los profesores de la Secundaria 10.	55
Tabla 4. Información que se destaca de los alumnos de la Secundaria 10.	58
Tabla 5. Información que se destaca de los padres Secundaria 10.	61
Tabla 6. Información que se destaca del director de la Secundaria 55.	66
Tabla 7. Información que se destaca de los profesores de la Secundaria 55.	72
Tabla 8. Información que se destaca de los alumnos de la Secundaria 55.	75
Tabla 9. Información que se destaca de los padres de la Secundaria 55.	78
Tabla 10. Información que se destaca del director de la Secundaria 81.	84
Tabla 11. Información que se destaca de los profesores de la Secundaria 81.	90
Tabla 12. Información que se destaca de los alumnos de la Secundaria 81.	93
Tabla 13. Información que se destaca de los padres de la Secundaria 81.	96
Tabla 14. Funciones realizadas por los directores.	111
Tabla 15. Involucra el director a otras personas en el liderazgo de la escuela, expresado por los profesores.	115
Tabla 16. Facilidades que otorga el director para el trabajo, expresado por los profesores.	117
Tabla 17. Tipo de contacto de los directores, expresado por los profesores	118
Tabla 18. Categorías de perfil directivo con sus atributos.	132

Introducción

La administración y dirección escolar de las escuelas que es representada por el equipo directivo y encabezada por el liderazgo del director, son funciones esenciales en las instituciones educativas. Medina (2001), agrega que la dirección está basada en un sentido de cercanía y cooperación que facilite a todas las personas del centro la satisfacción y compromiso con la educación.

Por tal motivo se desarrolló el presente trabajo en que se dividió en seis capítulos, en los cuales se explica cómo se desarrollo la investigación. Está orientada a la identificación de las características propias del director de un centro educativo, en opinión propia del director, y la forma como es visto por sus profesores, alumnos y padres de familia. Los instrumentos a aplicar y los autores consultados para la definición del marco teórico fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora de la investigación.

En el primer capítulo se hace el planteamiento del problema, en donde se explican los motivos de la realización del presente trabajo.

En lo que respecta al marco teórico, se exponen aquellos conceptos que tienen que ver con la labor del director y que se deben de tomar en cuenta para tratar de definir un perfil de comportamiento, definiendo sus funciones, cualidades, habilidades y conceptos que lo caracterizan.

En el tercer capítulo se presenta la metodología que se usó en la aplicación de instrumentos y se menciona a las escuelas que participaron y la cantidad de encuestas realizadas.

En la presentación de resultados, que es lo referente al cuarto capítulo, se presenta la información recabada por medio de los instrumentos por grupo de enfoque, directores, profesores, padres de familia y alumnos.

El capítulo cinco se elabora un análisis de los resultados presentándolos en tres mini casos, para después pasar al análisis comparativo entre las secundarias. La técnica que se uso fue hacer cruzamientos de las preguntas de la encuesta del director, tomándola como base, para después encontrar su contra parte en las encuestas de maestros, alumnos y padres de familia.

El capítulo seis se presentan las conclusiones y el desarrollo de una serie de categorías de estudio que cumplían con la teoría y que se encontró en la información en las encuestas para su comparación.

Por último están los anexos, en donde se presenta la información real de las encuestas por secundaria y grupo de enfoque.

Capítulo 1

Planteamiento 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, se sabe 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 se sabe poco respecto a qué caracteriza al buen director. Asimismo, se sabe 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. Se ha notado, además, que la relación entre las características del director y el desempeño de la escuela tampoco está claramente establecida.

Uno de los objetivos de la presente investigación es el tratar de definir el perfil del director, identificando las características y las relaciones de los directores con el centro educativo para empezar a identificar patrones comunes. Además, se pretende verificar si existen relaciones consistentes entre ciertas cualidades personales, profesionales y administrativas de aquellos, en las instituciones educativas donde laboran.

Con la finalidad de entender lo que realiza un director de escuela pública, se estudiaron tres escuelas secundarias federales del municipio de Apodaca, Nuevo León, para poder definir qué patrones y comportamientos existe entre ellos, para identificar sus diferencias y compararlas con la propuesta del marco teórico del presente estudio. Cabe señalar que el municipio de Apodaca, pertenece a la zona conurbada del área metropolitana de Monterrey.

La literatura consultada se refiere a ciertas cualidades y patrones de los líderes en cualquier ámbito de la vida. El trabajo aquí presentado trata de identificar estas definiciones teóricas, para compararlas con la información encontrada en el estudio de campo y así, encontrar diferencias o similitudes en los comportamientos. Todo esto con la finalidad de identificar y definir habilidades para mejorar su desempeño profesional del director.

La justificación de la presente investigación se realiza en base a que se ha detectado que la escuela tiene poco margen para la toma de decisiones, además de que hay poca comunicación entre los protagonistas escolares. En lo que respecta a la participación social en las tareas de planeación, aplicación y de seguimiento, es muy escasa. Y por último, se puede mencionar, que los requerimientos administrativos excesivos, van limitando a los directivos para ejercer un verdadero liderazgo participativo.

Se puede guiar esta investigación a la directriz de la pregunta:

¿Cuáles son las características del perfil de un director de una escuela secundaria?

En el siguiente capítulo se presenta la teoría y reflexiones del marco teórico, en donde se muestra el punto de vista de los autores que tratan de definir las cualidades, comportamiento y funciones de los directores de las escuelas.

Capítulo 2

Marco Teórico

El Director en las Instituciones Educativas

El mundo del director de las escuelas de educación básica ha estado cambiando en el transcurso de las últimas décadas. En los inicios de este siglo XXI, factores como la globalización, la interculturalidad, la sociedad de la información y la post modernidad, hacen que la dirección de las escuelas se vaya adaptando a las nuevas necesidades que se presentan. Y la persona más indicada para poderlas llevar a cabo y desarrollarlas es el director de la escuela en colaboración con su planta docente, con el apoyo de los padres de familia, y todo esto en beneficio del aprendizaje de los propios alumnos.

En lo que respecta al entorno educativo, la globalización ha redefinido la currícula del educando y los estándares de calidad de los egresados de las instituciones. En la actualidad, hay mayor integración a escala mundial, generando mayor competitividad entre las naciones. Uno de los retos que se presentan para los directivos y profesores, es desarrollar acciones para incrementar la calidad y competitividad entre los alumnos y promover en la comunidad los mecanismos que eleven las condiciones sociales de las personas. De la misma forma, se busca fomentar e incentivar en los alumnos la superación profesional y personal, haciéndolos ciudadanos más responsables (Pérez Guardado, 2001).

En referencia a esto, De Vicente (2001) dice que la postmodernidad está difuminando las fronteras entre las escuelas y el mundo exterior, sobre todo por causa de los avances tecnológicos.

Por su parte Mulford (1998, citado por Villar, 2001) dice ¿A qué aspira un director de un centro educativo? Y se responde que a tres cosas fundamentalmente: a autoexpresarse; a crear valores en equipo, esto es, a producir fenómenos que se justifiquen mediante su misma existencia, y a reflejarse de manera indirecta, oblicua, como si fuera un espejo. Esta respuesta proporciona indicios de aprendizaje por individuos, por grupos y por la propia organización.

Por otro lado la figura del director es importante en la organización. De Vicente (2001) menciona que un buen número de estudios ha demostrado que la figura del director escolar puede, en muchos casos acrecentar la mejora y que el liderazgo del director marca una diferencia en el aprendizaje de los estudiantes.

Otra variable a considerar es el poder político que debe contemplar esta figura, de una manera versátil y como una variable clave para el desarrollo de la escuela y de su personal, además del liderazgo del director como un elemento clave para el desarrollo de la institución y del personal que colabora en él, (De Vicente, 2001).

Dentro de las responsabilidades que ejerce el director, se tiene que diferenciar entre lo que se espera de él como líder pedagógico y sus funciones administrativas. Para esto Pérez M.P. (2001) dice que la definición legal de las competencias del director, continúa siendo imprecisa y sigue estando vigente su dualidad como representante de la administración y del centro.

Algunas de estas competencias son: velar por las actividades de los centros para que se desarrollen de acuerdo con los principios y valores de ley, por la efectiva realización de los fines de la educación y por la calidad de la enseñanza; también garantizar el ejercicio de los derechos de los alumnos, profesores, padres y personal administrativo, así como el cumplimiento de los deberes; favoreciendo la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa en la gestión y funcionamiento y evaluación del centro, (Pérez M.P., 2001).

Algunas de las responsabilidades que el director debe de cuidar, son los aspectos pedagógicos para poder equilibrar lo que desea para el centro educativo, como la gestión de la instrucción, lo curricular, el apoyo a la colaboración y comunicación, además de proveer de los recursos necesarios, apoyo a los profesores en su formación, saber escuchar los requerimientos que se soliciten y canalizarlos en forma correcta, (Pérez M.P., 2001).

Otras conductas que le corresponden a un director, como líder pedagógico, es que tendría que compartir y practicar con sus compañeros del centro una capacidad de consenso. Esto es, implicar a los padres de familia y al mismo tiempo darles información, preocuparse por los alumnos y mantenerse actualizado tanto él como su institución, (Pérez M.P., 2001).

En cuanto a las características de los líderes, Bennis (citado por Boyett y Boyett, 2003) menciona que las cualidades básicas son: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía. Por otro lado Naunu, (citado por Boyett y Boyett, 2003), dice que son siete las habilidades del liderazgo: visión del futuro, dominio de los cambios, diseño

de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la independencia y altos niveles de integridad.

Boyett y Boyett (2003) mencionan que la única cosa que todos los líderes tienen en común son seguidores de buena voluntad. Y esto se acentúa con lo que marca Blank (citado por Boyett y Boyett, 2003) que los seguidores son el elemento fundamental que define a todos los líderes en todas las situaciones.

Otro punto de vista es el de Gardner (citado por Boyett y Boyett, 2003) que dice que los atributos de un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc.

Sin embargo, Drucker (citado por Boyett y Boyett, 2003) que es considerado uno de los grandes pensadores empresariales comenta: algunos sabían escuchar, pero entre los más eficaces con los que trabajé, había también algunos solitarios que sólo se escuchaban a sí mismos.

Por su parte Boyett y Boyett (2003) agregan que existen tres cualidades a notar en el desempeño del liderazgo, éstas son: de estratega a visionario, que se caractericen más por la visión hacia dónde va encaminada la organización que en plantear estrategias. La segunda va encaminada a que de ser comandante, pase a narrador de historia y saber manejar el ritmo, la rima, la repetición y el equilibrio para mantener la atención de los oyentes. Y la última, que es de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor, esto es, concentrarse menos en dirigir y controlar el desempeño de los empleados y enfocarse más en desarrollar sus capacidades y apoyar sus ideas.

El Directivo y su Ámbito Legal

Parte de las responsabilidades del directivo de educación básica es que debe conocer el marco jurídico en el que opera una institución educativa, ya que bajo este formato está definido su esquema de funciones y facultades; también el de las personas que participan en el proceso como son los docentes, personal administrativo, padres de familia y los alumnos. Para esto Elizondo (2003) menciona que no es posible tomar decisiones en un plantel, zona o distrito escolar sin considerar la normatividad educativa previamente definida por el poder público del país en que se ubique dicho centro educativo.

La normatividad debe entenderse como una forma de expresión y parte de la política educativa que todo directivo escolar debe comprender y aplicar en su contexto regional, y de esta forma aplicar los conceptos definidos en el proyecto educativo general que así lo determinan, (Elizondo, 2003).

Las normas que regulan todo proceso educativo son creadas por el Estado, y por lo tanto son obligatorias para todas las instituciones y personas que conforman los diversos niveles y modalidades de la educación básica. Algunos de estos elementos reguladores en la normatividad educativa son los siguientes dos conceptos, (Elizondo, 2003).

Reglamentos en materia educativa. Un reglamento son normas jurídicas expedidas por una autoridad administrativa, con el fin de que se cumplan principios contenidos por una ley. La importancia de los reglamentos reside en que regulan cuestiones más específicas de las que prevén las leyes.

Normatividad administrativa. La autoridad administrativa es la encargada de ejercer las leyes para casos concretos, utilizando los reglamentos correspondientes para poder aplicar la norma legal. Algunas disposiciones para ejercerlas son:

- Decretos administrativos. Órdenes o decisiones que norman un asunto o asuntos pertenecientes a una materia concreta.
- Acuerdos. Decisiones que se toman dentro del aparato administrativo del Estado, entre un funcionario superior y sus colaboradores.
- Circulares. Avisos que los jefes hacen llegar a subordinados o a particulares que pueden contener instrucciones, órdenes o avisos.
- Lineamientos. Regulaciones de ciertas materias, sin carácter formal de reglamento.

Otro aspecto que menciona Elizondo (2003), es sobre los actores que utilizan la normatividad educativa y dice que éstos pueden ser funcionarios educativos, directivos de planteles escolares, docentes, personal de servicio social a la educación y padres de familia; pero se corre el riesgo de que su aplicación sea de muy poco alcance, debido a una visión limitada que puede ignorar sus características y su valor en función de su posición.

Dirección y Habilidades

El liderazgo en los centros escolares, debe estar caracterizado por el alto compromiso del directivo, que se manifieste en las acciones que está realizando.

Elizondo (2001) dice que se impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo

definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida. Parte de este compromiso es desarrollar un equilibrio entre objetivos y tareas educativas y las necesidades grupales. Al mismo tiempo, se trata de buscar un balance entre las necesidades de la institución y las personales, y esto incluye tener una organización que le de valor a los vínculos personales, basados en la integración de experiencias y capacidades del personal.

Para las tareas de administración, el directivo debe buscar los métodos más adecuados, de manera que éstos apoyen, si es necesario, a las transformaciones que presentan los nuevos contextos educativos, (Elizondo, 2001).

La función de la dirección comprende tareas que imponen la profesionalización del directivo; es decir, los directores deben contar con los conocimientos y las habilidades relacionadas para cumplir todo lo relacionado con lo pedagógico, social, político y administrativo, (Elizondo, 2001).

Se puede interpretar que el liderazgo es la capacidad de influir en la personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Elizondo (2001) menciona que bajo este concepto se pueden identificar cuatro aspectos: capacidad para usar el poder de modo responsable, comprensión de que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según sea la situación y el momento, capacidad para inspirar la meta y generar un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomentarlas. Desde la perspectiva del autor, el liderazgo es en realidad un problema de empalme entre las características del líder y las del subordinado y la naturaleza de la tarea y su contexto situacional. Todo esto hace ver que en el liderazgo se tienen que

considerar los cambios en la situación y confiar en la habilidad y flexibilidad del líder para interpretarla y diagnosticarla.

Algo que ha resaltado en los centros educativos con buenos resultados, es que cuentan con un directivo que tiene un liderazgo centrado, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y compartidos. En este sentido Bass (citado por Elizondo, 2001) ha definido dos tipos de liderazgo denominados liderazgo transaccional y transformacional. En el primero, la principal característica es que las relaciones entre el líder y los colaboradores se basan en el reconocimiento y la recompensa o sanción. Este tipo de liderazgo está muy identificado con las formas tradicionales en la administración educativa, porque canaliza la responsabilidad y la tarea de los profesores y personal de apoyo para alcanzar ciertos resultados previamente acordados. Se manifiesta en dos formas: a) Como esfuerzo eventual: en función del esfuerzo realizado y el logro de tareas, el directivo da o promete recompensas y, b) Como castigo eventual: cuando no se cumple con una tarea o no se alcanzan ciertos objetivos, el directivo toma medidas correctivas.

El segundo tipo de liderazgo propuesto por Bass (citado por Elizondo, 2001) se basa en establecer metas y objetivos a largo plazo para convertir en líderes a los profesores. Para desarrollarlo toma en cuenta los talentos, las capacidades y su experiencia así como los conocimientos, para que vayan generando su propio carácter. También se basa en los valores y motivación para generar su propio desarrollo profesional. Entre las características que menciona Elizondo (2001) están: enfocan al grupo hacia el logro de un propósito común, expectativas altas y positivas hacia los

demás al delegar responsabilidades, ofrecen oportunidades de desarrollo personal, tienen una orientación pedagógica clara y son agentes de cambio.

Otro tipo de liderazgo que está presente, es el liderazgo situacional. Este fue desarrollado por Hersey y Blanchard (citados por Elizondo, 2001), el cual está basado en el análisis de la situación. Los mencionados autores dicen que no existen buenos y malos estilos para dirigir, sino que se pueden obtener buenos resultados si se utilizan en la situación adecuada. Este tipo de liderazgo se puede interpretar como el proceso de influir en las actividades de una persona o grupo en los esfuerzos que se realicen para el logro de metas en una situación dada.

Cuando el directivo lleva cierto tiempo en su puesto y ha desarrollado su metodología de trabajo, puede darse el caso de que caiga en una rutina de funciones y de actividades. Elizondo (2001) precisa para que el liderazgo madure y cobre más fuerza con el tiempo, se debe tomar en cuenta la planificación de la práctica del liderazgo y que con frecuencia los directivos se ocupan sólo de cumplir sus responsabilidades administrativas y descuidan sus labores como líderes pedagógicos. Las tareas administrativas diarias consumen mucho tiempo, pero llevarlas a cabo no significa que se olvide lo pedagógico. Hasta que esta práctica se convierta en una costumbre, el líder debe aplicar tres puntos: definir la estrategia, escoger adecuadamente la oportunidad y aplicar el poder con base en la pericia y los conocimientos que se le atribuyen.

El siguiente punto es lo referente al dedicarle menos tiempo a lo administrativo y más al liderazgo. Esto se basa en tener el criterio de definir cuáles son los problemas repetitivos y rutinarios y cuáles son los de mayor trascendencia para obtener resultados

educativos altos. Por último, se debe tener una autoevaluación objetiva de la conducta de liderazgo, mediante un análisis honesto que permita establecer metas personales de crecimiento y desarrollo como directivo.

Cualidades para Ambientes Externos

El director escolar debe de estar consciente del entorno social y operativo de su cargo, así como de los límites y retos que su puesto amerita. Pérez Guardado (2001) menciona que tomando en cuenta sus responsabilidades, además de administrar, debe ejercer un liderazgo entre sus colaboradores, que le permita detectar las fallas existentes y corregirlas de acuerdo a los lineamientos propios de la institución educativa.

Para entender mejor el trabajo que desempeña el director en el contexto actual, es importante mencionar los escenarios que podrían afectar su desempeño y desarrollo. Pérez Guardado (2001) menciona que en el caso del líder de una institución educativa, se tienen factores tan diversos con el desarrollo de los esquemas educativos y la fuerte demanda de educación, que es resultado de un incremento en la población.

Algunos de los factores externos que se pueden identificar en estos tiempos y que influyen de manera notable en los resultados educativos y que por tal motivo podrían modificar los estilos de liderazgo del personal directivo y profesores son los siguientes, (Pérez Guardado, 2001):

- a) Cambio drástico en los modelos educativos. Se debe estar preparado en aplicar los cambios que se requieran para continuar con el proceso de enseñanza

aprendizaje. Por lo general estos cambios involucran a los alumnos, profesores y padres de familia.

- b) Uso más extenso de la tecnología. El uso de computadores personales puede dar soporte a diferentes tipos de enseñanza y de esta forma fortalecer el aprendizaje.
- c) Mayor demanda en cantidad y calidad de servicios educativos. Con el incremento de la población es necesario el crear nuevas escuelas para dar más servicios educativos y mejorar al mismo tiempo la infraestructura de la escuela. Este tipo de acciones aumentará la responsabilidad tanto de los directivos como de los profesores para atender a la creciente demanda. Las decisiones que se tomen deben de ser efectivas y acordes a la realidad social.
- d) Globalización como medida de competitividad. En este aspecto las fronteras del conocimiento entre países se van reduciendo, pero al mismo tiempo se incrementa la competencia. En el ramo educativo, se debe detectar aquellas situaciones que mejor convengan para la educación.

Gestión Educativa

Cuando se habla de gestión escolar en una institución educativa existen varios factores, procesos y personal que se deben de tomar en cuenta para el desarrollo de las actividades de acuerdo a lo que se espera de la institución. Para el modelo burocrático se debe trabajar pensando en tener un carácter racional y división del trabajo. De acuerdo con Elizondo (2003) una de las características más sobresalientes es la sistemática división del trabajo, que se adecua a los objetivos fijados y hacia el alcance de la

máxima eficiencia de la organización. Esto va enfocado a tener una división ordenada las funciones, tareas y responsabilidades de los puestos de trabajo de todo el personal que componen a la escuela. Cada uno de los trabajadores debe de tener muy claro cuál es su tarea, sus funciones y capacidad de transmitir lineamientos a sus compañeros de trabajo, y sobre todo conocer los límites de sus funciones, y de esta forma no interferir en otras áreas de trabajo. Esto es para tener las responsabilidades administrativas muy bien diferenciadas y que las actividades se distribuyen de acuerdo a los objetivos.

Elizondo (2003) comenta que una gestión bien entendida incluye también el análisis y la valoración de los resultados logrados y de los factores que los determinaron. En este caso se debe de interpretar el concepto de gestión como la elaboración de una planeación bien entendida y poderla enfrentar contra los resultados que se obtuvieron.

Otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta es que la gestión pedagógica está basada en tres elementos básicos: el profesor, el alumno y los procesos que rodean a la escuela, (Elizondo 2001). Por lo tanto, se debe considerar de manera muy importante lo que sucede en el aula, en lo que se refiere al aprendizaje, dándole su debida importancia a lo psicopedagógico, al currículo, la didáctica y la administración.

Elizondo (2003) resalta que las organizaciones productivas, se caracterizan en diferentes formas: como en la que los miembros encaminan sus esfuerzos y motivaciones hacia objetivos comunes y específicos; la asignación de actividades en base a las posiciones que ocupan; y a una estructura de funcionamiento jerárquica y estable para medir las relaciones a partir de rutinas disciplinarias.

Con esta forma de trabajo se vuelve necesario reordenar todas las actividades que se realizan en las organizaciones aportando nuevos elementos para que los procesos se desarrollen de una manera más eficiente y eficaz. Para esto, Elizondo (2003) propone que para enfrentar el reto en la administración y organización escolares, se considere la necesidad de delegar funciones de las unidades centrales hacia las periféricas, ya sea para cuestiones financieras y pedagógicas, o bien para las normativas y directivas. Algunos elementos que propone son: flexibilidad en la obtención y empleo de los recursos, habilidad para generar y distribuir recursos según las necesidades, incrementar la autonomía en la toma de decisiones, tratar de disminuir el control burocrático y por último tener más participación de toda la comunidad educativa.

Con este marco de referencia se puede afirmar que la gestión escolar atiende cuatro puntos centrales para lograr el mejor funcionamiento de los sistemas educativos, de las zonas escolares y en particular de las escuelas. Para esto Joyce (citado por Elizondo, 2003) los menciona como:

1. Aspectos sociales y organizacionales. Definición de una serie de correlaciones que permitan tanto a la educación como a la sociedad crecer en forma conjunta sin discrepancias significativas, para poder cumplir con las expectativas educativas definidas.
2. Diseño y operación de proyectos de trabajo. Este punto se basa principalmente en la planeación que radica en: qué se hizo en el pasado, si las decisiones se tomaron a través de trabajo grupal, si se evaluó en forma cotidiana el trabajo realizado y si se tuvo una visión a futuro.

3. Manejo directivo del sistema. Las características de liderazgo, calidad y la productividad, cada vez están más ligados al sistema educativo, donde estas prácticas se deben unir para lograr la eficiencia requerida.
4. Herramientas y técnicas acordes con el manejo del sistema. Esto va enfocado a tener la gestión escolar con nuevos procesos de trabajo, para lo que se requiere que se diseñen nuevos instrumentos y herramientas, como el uso de equipo computacional, manuales de operación y reglamentos, que puedan ser consultados por todo el personal en una forma rápida y dinámica.

Desempeño y Evaluación

Dentro de las características que definen la perfil del director, una de las que más destaca es el área pedagógica, en la que están relacionados el profesor y el alumno; otras importantes son la coordinación curricular, la promoción de actitudes y valores colegiales, la administración y gestión de los recursos que requiere el centro y el apoyo a los profesores para que se capaciten y se formen profesionalmente. En todos estos elementos tiene que haber un desempeño escolar adecuado de los protagonistas de la educación, (Pérez M.P., 2001).

El desempeño de los alumnos es el fundamento que rige las actividades de un centro educativo. Para esto, el director deberá identificar las diferencias académicas que haya entre el alumnado y tomarlas en cuenta para la evaluación, aunque la misma evaluación hará referencia al propio centro escolar, como una unidad de planificación, de trabajo y de aprendizaje. Como lo mencionan Ariztondo y Martinez (1994, citados

por Pérez M.P., 2001), desde este punto de vista la organización de la evaluación constituye un ejercicio básico de autonomía pedagógica de la que el director tendrá que hacer gala.

Estas evaluaciones de desempeño de los alumnos al ser formativas y sumativas, van proporcionado información específica sobre el grado de obtención de los objetivos trazados por el centro escolar. Esto debe ayudar a una nueva planificación y organización curricular, proveyendo un conocimiento adecuado y preciso para el gobierno en cuestión de la asignación de recursos humanos y materiales para la mejora de la calidad educativa, (Pérez, M.P., 2001).

El uso de la información sobre el rendimiento de los alumnos es una característica del liderazgo educativo. Y de esta forma el director podrá usar estas evaluaciones de los alumnos de que está cumpliendo con el proceso de enseñanza aprendizaje en buena medida, permitiéndole obtener información sobre cómo se encuentra la institución; de esta manera tendrá las herramientas para debatir con los profesores y abordar los problemas que se presenten, (Pérez, M.P., 2001).

Por otra parte, la evaluación de los profesores debe ir enfocada a que el director cuide los tiempos de aquellos, ya que la colaboración del equipo directivo y de los coordinadores se orienta más a facilitar espacios, horarios, materiales, sostén moral y la simple resolución de dudas y pequeños problemas diarios, como lo menciona San Fabián (1995, citado por M.P. Pérez en De Vicente, 2001). El autor agrega que el mismo director puede contribuir en la formación de equipos de trabajo docente en apoyo al currículo y fomentar la autoevaluación de las actividades que se realizan a diario.

La labor que realizan los profesores es igual de importante que la del desempeño de los alumnos, de manera que cualquier técnica para la evaluación de los profesores va encaminada a la superación de las deficiencias y de esa forma ayudar a la mejora profesional del profesor. Por su parte Immegart (1990, citado por Pérez M.P., 2001) menciona que:

Seleccionar como estrategias propias para la evaluación del profesor: los enfoques narrativos y el establecimiento de objetivos que resultan a veces más fáciles de formular y más aceptados; la observación estructurada que analizará lo que introduce una mejora en el rendimiento del profesor a partir de las perspectivas de investigación y experiencia, además de lo que se valora en un centro escolar. (p. 192)

Se puede resumir que la mejor herramienta que tiene el director para el estudio del comportamiento docente es aquella que oscila entre la técnica, basada en los resultados y la consensuada con los profesores. En todo caso, todavía queda la opción de la evaluación con el estilo propio de la dirección, (De Vicente, 2001).

Otro punto a considerar en el marco del desempeño de una escuela es la evaluación de los programas que puede ofrecer la institución. Según Bordás (1995, citado por M.P. Pérez en De Vicente, 2001) la evaluación de programas desplegará todo su potencial, si las limitaciones intelectuales-evaluativas-practicas desaparecen con un estudio profundo sobre indicadores, modelos experimentados y evaluados y sobre técnicas específicas y contrastadas.

Una vez que el director inicia la elaboración e implantación de un programa, su responsabilidad principal será la de cuidar la calidad y las actividades formativas para el centro, además del impacto que pueda causar a los participantes. Otro punto a medir es qué resultados se espera obtener y cuáles beneficios habrá para la comunidad escolar, y

sobre todo de qué manera el director intervendrá para que el programa se realice con éxito.

De Vicente (2001) comenta que el funcionamiento de un centro autónomo está basado en el desarrollo de proyectos. Esto conduce a que se requiere una alta responsabilidad de las personas que van a estar a cargo, de habilidades y experiencias grupales como es la de motivar y apoyar a otras personas para el beneficio propio del programa. La valoración propia que haga el director al final del programa estará respaldada por informes generales y específicos de las actividades realizadas para una posterior valoración y comparación de resultados esperados.

Otro escenario a considerar en lo que respecta al desempeño y la evaluación, es el propio centro educativo como una entidad global. En este caso el director debe agrupar los conceptos arriba mencionados con los propios del centro. En este sentido De Vicente (2001) afirma que la evaluación de centros tendría en cuenta las siguientes dimensiones: la audiencia, el contenido, los criterios y estándares, los instrumentos y fuente, y los agentes. Esto no indica, que como el director conoce su centro educativo, lo podría evaluar con la intención de optimizarlo y mejorarlo, con la asignación de responsabilidades para la obtención de resultados, sino además, para la búsqueda de un mejor desarrollo y progreso para el centro. Al tener esto en mente, el director podrá convencer a sus profesores de buscar una enseñanza de calidad para un mejor aprendizaje de sus alumnos.

De Vicente (2001) agrega que tal y como está concebida la dirección, es muy difícil evaluar el centro. Para poder llevar a cabo una evaluación, el director tendrá que

poner más dinamismo que el que le otorga el cargo, para que sus propuestas puedan ser aceptadas por la comunidad educativa.

El director debe ser consciente, según García (1997, mencionado por De Vicente, 2001) de que la cultura participativa impuesta, nunca sustituirá a la de cooperación natural que nace rodeada por un conjunto de circunstancias en las que sobresale la influyente figura del director.

Cabe agregar que los directores deben saber que para que el ejercicio de sus funciones sea colegiada, es necesario establecer buenas relaciones humanas basadas en la dinámica de grupos entre los miembros del centro y del equipo directivo, (De Vicente, 2001).

Por su parte Valenzuela (2004) dice que la evaluación educativa puede ser vista como un proceso y al mismo tiempo como un producto, cuya aplicación y resultados se podrá medir que metas fueron cumplidas. El mismo autor menciona que hay cuatro tipos de evaluaciones, que son:

a) Clasificación según el objeto de evaluación. Esta se refiere a tipos particulares de evaluación que son:

- Evaluación del aprendizaje. Es un tipo de evaluación en el que se determina el grado en el que los alumnos han alcanzado ciertos objetivos de aprendizaje.
- Evaluación del proceso de enseñanza – aprendizaje. Aquí se determina tanto la efectividad como la eficiencia del proceso de enseñanza como medios para facilitar el proceso de aprendizaje.

- Evaluación curricular. Se determina el grado en el que un programa educativo está cumpliendo con los propósitos para los que fue creado.
 - Evaluación de instituciones educativas. Es una evaluación en el que se determina tanto la efectividad como la eficiencia de una institución educativa como centro de trabajo y prestadora de servicios a la sociedad.
 - Metaevaluación. Es un tipo de evaluación en el que se evalúan los sistemas de evaluación.
- b) Clasificación según su aplicación en el tiempo. Independientemente del objeto a evaluar, la evaluación puede clasificarse de acuerdo a un lapso de tiempo específico, ya sea el inicio del año escolar, durante éste o al finalizar. Existen tres tipos que son:
- Evaluación diagnóstica. Se emplea para determinar la situación inicial en el que se encuentra un proceso educativo. Como puede ser los conocimientos previos de los alumnos de un curso.
 - Evaluación formativa. Aquí se trabaja por medio de la retroalimentación, sobre áreas específicas en que se requiere atención especial.
 - Evaluación sumaria. Su aplicación principal es para evaluar la efectividad y eficiencia final de una intervención educativa.
- c) Clasificación según los criterios para emitir juicios de valor. Toda evaluación educativa produce juicios de valor con base en las comparaciones que se hacen entre distintas fuentes de información. Un caso es, si se quiere evaluar el

aprendizaje de un alumno, se pueden comparar los resultados de un examen contra un conjunto de objetivos de aprendizaje. Y otro caso, puede ser, comparar los resultados del examen de un alumno con los resultados que obtuvieron otros compañeros de clase.

d) Clasificación según su orientación o propósito. Se refiere básicamente al uso que se le va a dar a los resultados de la evaluación. Estos son:

- Evaluación orientada a la toma de decisiones. Esta clase de evaluación está orientada a proporcionar información a personas clave para realizar una toma de decisiones.
- Evaluación orientada a la investigación. Esta clase de evaluación está orientada a proporcionar información que permite aportar nuevos conocimientos a la comunidad científica.
- Evaluación orientada al valor. Esta clase de evaluación está orientada a proporcionar información sobre los meritos de un proceso educativo, que permita determinar cuáles son los efectos que el programa está teniendo, qué efectos pretendidos no se están logrando y cuál es la razón beneficio / costo del programa.

Cuando se desea realizar un proceso de evaluación, el líder educativo se pregunta quién va a realizarlo, cómo se va a llevar a cabo y a qué resultados espera llegar. Todo esto debe tomar en cuenta qué personas intervinieron en la evaluación, cómo se colectaron y procesaron los datos y cómo se llegó a las conclusiones. Valenzuela (2004)

menciona que lo anterior está condicionado por la perspectiva propia del evaluador y que se fundamenta en los marcos de referencia para realizar una evaluación. Estos son:

- Evaluación basada en teoría versus evaluación empirista. Se refiere al grado en el que evaluador usa teorías para basar su proceso de evaluación. Inclusive una teoría puede ser el grado de experiencia del evaluador.
- Evaluación holística versus evaluación atomista. La primera se refiere a la totalidad del objeto estudiado y la segunda se enfoca a estudiar por separado las partes concretas del sistema.
- Evaluación objetivista versus evaluación subjetivista. En el primer caso supone que los fenómenos que se estudian tienen características reales y miden variables específicas que las contienen. El segundo, se relaciona con las experiencias de éxito o fracaso que cada quien ha vivido.
- Evaluación cuantitativa versus cualitativa. La primera hace referencia a que expresan sus datos o información en forma numérica y la segunda por expresarlos en forma narrativa.

Por último, menciona Valenzuela (2004), que este marco de referencia de los tipos de evaluación, no pretende ser único o que cubra en su totalidad todas las perspectivas del evaluador, sino que puede ser tomado en cuenta y ser adaptado a la situación, en base a la experiencia misma del evaluador y al propio centro educativo.

El director y la Cultura Escolar

En los últimos años y en diversos ámbitos, la figura del director del centro escolar ha desempeñado una fuerza de gran relevancia entre los actores del proceso educativo y en la configuración de una determinada cultura organizativa del centro. Este tema trata de definir una relación que conlleva el papel del director, en su formación y estrategias más idóneas para influir en la cultura de la institución. González (2001) menciona que si los cambios culturales son tan complejos, no puede pensarse que el cambio que se pide de un director en una cultura administrativa, sea sencillo. De la misma forma, esto genera más preguntas relativas a de qué cultura se está hablando y en qué medida el director puede diseñar con sus acciones la cultura del centro.

El papel de la dirección se ha definido como un elemento decisivo en cuanto a los significados, valores y visión estratégica, y esto significa un papel fundamental en una determinada cultura organizativa. González (2001) agrega que se plantea la necesidad de entender la dirección escolar como un proceso no exclusivamente centrado en aquellos aspectos estructurales y burocráticos sino también en aquellos más culturales.

Entre la diversidad de factores que pueden contribuir a que en el centro se desarrollen reformas y cambios está la figura del director y su papel para llevarlas a cabo; se considera que es quien define la relación entre la cultura requerida para las reformas y la de las escuelas, tomando lo mejor de ellas e integrándolas. Davis y Thomas (1992, citado por González, 2001) comenta:

La literatura sobre escuelas eficaces ha ido poniendo de manifiesto cómo la dirección escolar constituye un elemento clave de la eficacia escolar y ha destacado el importante papel que puede desempeñar a la hora de configurar una cultura de la eficacia, ejerciendo, particularmente, un liderazgo instructivo. (p.158)

Todos estos rasgos de la organización escolar, hacen que el mejor o peor funcionamiento de la escuela no dependa tanto de que la organización esté muy bien controlada y planificada estructuralmente, sino de que las personas que forman parte de ella estén comprometidas con una idea de escuela y de los procesos escolares y traten de ejecutarla conjuntamente. Y eso no es una cuestión meramente técnica; es sobre todo, una cuestión de cultura escolar, (González, 2001).

Los directores, dicen Fullan y Hargreaves (1992, citados por González, 2001), no tienen el monopolio de la sabiduría; la visión del director necesariamente ha de estar abierta al cuestionamiento, la indagación y la reflexión profunda; forzosamente ha de ser provisional y estar abierta al cambio. En este sentido, en la medida en que el director esté consciente de que está trabajando dentro de un organización no confiará solamente en mecanismos de control y conexión formales y burocráticos, sino en mecanismos de carácter más cultural, que afecten a la cultura de la escuela, ya que éstos pueden contribuir más adecuadamente a que la organización funcione como un todo integrado.

González (2001) agrega que hay ocasiones que no se ve al centro como un todo, ya que se tiende a pensar que los aspectos de organización pesan más que los curriculares y que son dos aspectos independientes, y esto puede provocar una separación de la gestión escolar con los procesos donde ocurre la enseñanza y el aprendizaje.

En este orden de ideas, Elizondo (2003) agrega que la gestión escolar no puede darse de manera aislada, en la que por un lado caminen la escuela y su zona y por el otro el sistema educativo y, todavía por otro, la sociedad. Esto actores están ligados y tienen una meta en común que es el marco de acción para que los directores desempeñen su función.

Para estos conceptos Elizondo (2003) define que la gestión escolar tiene cuatro dimensiones convergentes en los sistemas educativos que al llevarse a cabo le dan vida a los hechos que se viven en el centro y que le van dando forma a lo que conocemos como cultura escolar:

1. Político educativo. Aquí se estructuran las responsabilidades civiles, administrativas y financieras de la comunidad, como por ejemplo contratos de trabajo entre empleadores y empleados, entre otras actividades.
2. Académico. La acción docente que se lleva a cabo dentro del salón de clases es con la finalidad de cumplir con los contenidos educativos. Es la base de las acciones técnico pedagógico.
3. Administrativo. En esta sección se llevan a cabo dos aspectos. El control propio de la gestión para que sea funcional, incluyendo el apoyo a la docencia dentro y fuera del salón de clases. Y por otro lado, el manejo de los recursos programados y no programados para operar al centro escolar en forma correcta.

4. Social. Se define el marco de acción en cuanto a la presencia del centro en apoyo a los padres de familia y además establecer estrategias con otras organizaciones sociales, y si es el caso, con el sector productivo.

Se puede notar que estas dimensiones no trabajan en forma aislada, sino que están en estrecha interacción constante, dándole forma a los procesos educativos y a los marcos culturales que van definiendo a la organización escolar, en las que los directivos deben de encontrar el mejor camino para llevarlos a cabo.

Aunque en la determinación y mantenimiento de la cultura de la escuela existen muchos factores y agentes, se puede considerar que la cultura de la escuela está relacionada con la cultura de los profesores, como responsables propios del proceso de enseñanza y aprendizaje. Según Pérez (1998):

La cultura de los docentes podemos definirla como el conjunto de creencias, valores, hábitos y normas dominantes que determinan lo que dicho grupo social considera valioso en su contexto profesional, así como los modos políticamente correctos de pensar, sentir, actuar y relacionarse entre sí. (p. 162)

La cultura docente es una parte importante y va definiendo la cultura de la escuela como institución, porque se especifican los métodos que se utilizan en la clase, la calidad, el sentido y la orientación de la relaciones interpersonales así como la definición de roles, (Pérez, 1998).

De acuerdo con Hargreaves (1994, citado por Pérez, 1998), la cultura docente se encuentra hoy en día en una delicada situación, en la que se está viviendo una tensión inevitable y preocupante entre una sociedad cambiante y flexible, caracterizada por la presencia tecnológica, una pluralidad cultural en aumento y una dependencia de lo que ocurre en los mercados internacionales. Por otro lado se tiene un sistema escolar

inflexible, con costumbres estáticas que llevan muchos años en operación por su carácter burocrático.

La acción cultural del director, en resumen, debería estar encaminada a que en la escuela haya más valores en común, que diferencias entre las culturas que se puedan manejar dentro del centro escolar. Deben tratarse de identificar y acoplar aquellas tendencias culturales que tengan significados más comunes y que proporcionen una base cultural que posibilite la acción dentro de la escuela, (González, 2001).

Lo presentado hasta este punto muestra una serie de conceptos teóricos sobre el perfil y características que todo director de un centro educativo debe de tomar en cuenta para su efectividad institucional. En el siguiente capítulo se describe la metodología que se realizó para la recolección de la información de las tres escuelas secundarias estudiadas.

Capítulo 3

Metodología de la Investigación

Para el presente estudio se trabajó con tres escuelas secundarias públicas federales de Apocada, Nuevo León. Para el desarrollo se llevaron a cabo entrevistas a los tres directores de las escuelas y de la planta docente; además se hicieron grupos de enfoque con los padres de familia y los alumnos. Todo lo anterior se hizo con la finalidad de validar la información proporcionada por el director, con los otros protagonistas. La metodología que se utilizó, la que también incluye los instrumentos a aplicar, como recolectarlos y capturarlos, y así como la literatura recomendada para definir el marco teórico fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora de la investigación.

Para iniciar el estudio, el tesista se acreditó como investigador por medio de papelería oficial, proporcionada por el departamento de la Universidad Virtual a la que pertenece.

Los instrumentos para cada una de las secundarias fueron aplicados entre los meses de febrero y abril, del año 2008. Las secundarias en las que se desarrollo el estudio, fueron la Secundaria Federal No. 10 “General y Lic. Aarón Sáenz Garza”, la Secundaria Federal No. 55 “Profra. Ofelia Carrillo Cepeda” y la Secundaria Federal No. 81 “Profr. Julio Cuauhtémoc Treviño Treviño”.

En la Secundaria No. 10, se realizó una primera entrevista con el fin de informar el propósito de la investigación. En esta reunión estuvieron presentes el director de la secundaria, así como el supervisor de la zona a la que pertenecen las tres secundarias en

las que se hizo la investigación, ya que en esta secundaria está su oficina. Ambos dieron su aprobación en forma conjunta y muy cordial.

Se elaboró un plan que consistió en iniciar las entrevistas y los cuestionarios con la dirección, los profesores, los alumnos, y los padres de familia, el cual inicio al día siguiente de la primera platica con los directivos. En esta secundaria se aplico el cuestionario a 15 alumnos, 5 de cada año escolar, a 10 profesores en forma voluntaria, en los días asignados, y a los padres de familia se aprovecho una junta escolar.

En la Secundaria 55, las encuestas fueron aplicadas primeramente al director de la escuela, después se realizo en tres sesiones las de profesor, en forma voluntaria, ya que coincidió en la semana de pruebas de enlace aplicadas a las secundarias. Para los alumnos se aplicó en tres ocasiones para no interferir en sus clases, escogiendo en cada nivel a un alumno por cada grupo, con un total de 15 encuestas. Para los padres de familia, se aprovechó una junta entre el personal docente y ellos por la realización de las fiestas del día de las madres.

En la Secundaria 81, la realización de las encuestas fue muy similar al caso anterior, empezando por el director; en el caso de los docentes se asignaron dos días a una hora específica, y se tuvo una asistencia de diez profesores. Para los alumnos en el mismo día, se aplicó en forma secuencial a cinco alumnos de cada grado escolar; antes se les explicó el motivo de la encuesta. Para los padres de familia se aprovechó una junta que coincidió con su calendario de actividades, y se aplicó a 8 padres.

El resumen de las encuestas aplicadas se muestra en la Tabla 1 que se muestra a continuación:

Tabla 1. Total de encuestas aplicadas por secundaria

	Secundaria 10	Secundaria 55	Secundaria 81
Director	1	1	1
Profesores	10	10	10
Padres de familia	8	8	8
Alumnos	15	15	15

Todas las encuestas que fueron aplicadas se capturaron usando el procesador de palabra Microsoft Word. Esto con la finalidad de identificar y agrupar la información en una forma más ágil. Esto permitió que la presentación de resultados, que es el capítulo que continua, fuera lo más apegado que el entrevistado opino.

Para el capítulo cinco, el que corresponde al Análisis de resultados, por la forma del diseño de los instrumentos, la técnica que se uso fue el identificar conceptos primarios en cada pregunta de la encuesta del director. Una vez definidos aquellos, se prosiguió a identificar las preguntas en los instrumentos del profesor, alumnos y padres de familia que pudieran contestar cada pregunta que se manejo en el instrumento del director. Esto con la finalidad de identificar lo que opino de sí mismo el director, y de cómo los otros entrevistados percibían el proceder y comportamiento en las acciones del director. El tener todas las encuestas en formato digital fue de mucha ayuda en el manejo de la información.

Para el capítulo 6, que corresponde a las conclusiones, el tener un marco teórico, y por definición de este estudio, se tenía que compararlo con toda la información obtenida en las entrevistas. Por tal motivo, algunos de los conceptos de la literatura se

agruparon en cinco categorías que son: liderazgo, administrativa, normativa, desempeño y cultural. Para los conceptos que se encontraron en cada una de estas categorías se asignaron atributos que se fueron encontrado ya sea en la información en las encuestas como en la literatura estudiada.

Una vez que estas categorías fueron definidas, se prosiguió a estudiar las encuestas y las opiniones de cada uno de los encuestados se fueron canalizando a cada una de las categorías haciendo referencia a lo que definían cada uno de los autores, según el concepto.

Esto ayudó a formar un perfil del director en opinión propia de los entrevistados en base a los atributos que se fueron encontrando en el marco teórico ya definido.

Nota aclaratoria.

Para proteger el anonimato de los directores de las escuelas secundarias federales estudiadas, en este trabajo se han cambiado los nombres originales de los mismos. Para este efecto, se usaron nombres ficticios para cada director. Sin embargo, los nombres de las secundarias sí son los originales, para que pueden ser usados los resultados del estudio con fines educativos, con previa autorización de los responsables de cada centro educativo.

Capítulo 4

Presentación de Resultados

En este capítulo se presentarán los resultados del trabajo de campo que se encontraron al aplicar los instrumentos proporcionados por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora de la investigación. Los instrumentos fueron aplicados al director, profesores, alumnos y padres de familia, para obtener sus opiniones en referencia a las funciones, responsabilidades y actividades que desempeña el director para su efectividad institucional. Cada uno de los actores mencionados, son parte de la comunidad educativa que forma un centro educativo y como tal, son las partes que se interrelacionan para participar del proceso enseñanza y aprendizaje. Los formatos de los instrumentos como la información real recabada, se encuentran en los anexos de este trabajo.

Secundaria General No 10, “General y Lic. Aarón Sáenz Garza”

La secundaria N° 10 “General y Lic. Aarón Sáenz Garza” se encuentra en la Ave. Diego Díaz de Berlanga s/n, El Mezquital, Apodaca, N.L. Su fecha de fundación fue el 1 de septiembre de 1976. Tiene en operación el turno matutino y vespertino. En el primer turno hay seis grupos por cada año escolar con un total de 543 alumnos. El segundo turno, hay un grupo por nivel escolar con un total de alumnos de 85. La escuela es atendida por 39 profesores y 17 personas en el área administrativa y seis intendentes. Entre otro personal, se cuenta con dos doctores y dos psicólogos. En actividades culturales cuenta con danza, estudiantina, biblioteca y sala de computo. Como actividad

educativa destaca que atiende a alumnos de educación especial, por ejemplo hipoacúsicos, débiles visuales, bajo coeficiente intelectual y problemas de atención.

Es dirigida por el profesor Manuel Martínez, que cuenta con la siguiente formación académica: maestro de educación básica de primaria y de secundaria, con especialidad en física, matemática y química; licenciado en ciencias jurídicas y maestría en educación. Como experiencia profesional cuenta con más de 35 años en el área educativa, de los cuales lleva 11 años como director de esta secundaria.

Los resultados encontrados en la escuela se presentan a continuación.

Director

Lo expresado por el profesor Manuel Martínez en la entrevista es que entre sus funciones más importantes está la de fungir como responsable escolar, de los alumnos, bienes y del personal que administra en el centro educativo. Controla el funcionamiento de la escuela y vela por la integridad de los alumnos. Dice tener conocimiento de los artículos constitucionales 3, 31, 123 y el funcionamiento de las leyes en la forma que estipula la Secretaría de Educación.

Otra de sus funciones es recibir y entregar la papelería que envía la Secretaría de Educación, como evaluación, actas e inscripción; también debe estudiar y aplicar los acuerdos y órdenes que emite la misma para los trabajadores y alumnos. También debe evaluar situaciones de estudiantes para su ingreso, si es que no traen los papeles correctos, así como casos educativos y laborales de los profesores.

La mayor parte de su tiempo está dedicado a lo académico, a la organización escolar, trato con padres de familia y a miembros de la comunidad. Verifica el

mantenimiento de la escuela, aunque menciona que esta actividad les corresponde a los padres de familia. Realiza juntas mensuales con el personal docente, de apoyo y administrativo y considera que su tiempo está bien aplicado.

La forma como podría rediseñar su trabajo es mejorando las condiciones físicas de la escuela y promover que se inculquen valores cívicos en la institución. También propone hacer más promoción de la escuela en la comunidad para mantener una buena matrícula cada año escolar. Refiere que le gustaría dedicarle más tiempo a las funciones pedagógicas y mejorar los tiempos de aprovechamiento del profesor.

Se ve como un líder educativo, ya que menciona que se gana el respeto y que se identifica con su personal. En su opinión, un líder educativo es responsable, puede cambiar su entorno social y tener una mejora continua, que no es sólo enseñar una clase, sino hacer también alumnos fuertes ante la vida. Desde su perspectiva, esto se logra enseñando valores a los alumnos a través de conservar a la institución con valores.

Entre sus características personales destacan el respeto a las personas, el tener apertura, tolerancia y sabe escuchar a los demás, que sea comunicativo y responsable. Sobre las características profesionales menciona que define áreas de trabajo según las características de los trabajadores, es cumplido y trabaja en una forma organizada y eficaz.

Uno de los problemas más grandes que tiene es saber mediar las situaciones problemáticas entre los estudiantes y verificar el funcionamiento de las decisiones tomadas, además de lidiar con las situaciones propias del puesto y motivar a la gente con

cursos de superación y de crecimiento personal. Dice que los problemas se pueden evitar con dedicación y tiempo, pero sobre todo, con mejoras en el presupuesto.

Entre las estrategias que usa en su trabajo se encuentra el tener un trato directo con la gente de manera respetuosa. Sostiene que presenta buenos proyectos, para los cuales elabora un buen análisis antes de proponerlos. Cumple con sus responsabilidades ejerciendo las facultades que le da el puesto: paga a tiempo a sus profesores, a los alumnos se les entrega su papelería oficial y se elaboran a tiempo los informes a la Secretaría de Educación.

Considera que hace partícipe a su personal en el liderazgo de la escuela mediante la delegación de responsabilidades y cree que le funciona el trabajar de esa manera.

En su opinión, contribuye a los resultados de la escuela, porque se tiene un buen ambiente de trabajo y en ocasiones los padres de familia visitan la escuela para expresar su agradecimiento. Él atribuye esto a que atiende a las personas y las escucha, pero cree que podría contribuir más si fuera más reflexivo para tomar aquello que fuera lo mejor para la escuela.

Los factores que le facilitan su trabajo son la buena disposición de los maestros y personal administrativo, además de que lleva una buena relación con la Secretaría de Educación. Menciona que se siente satisfecho, pero le gustaría mejorar la infraestructura de la escuela.

Considera que sí tiene contacto con los padres de familia cuando vienen a preguntar sobre las calificaciones y comportamiento de sus hijos. Refiere que son una

parte importante para el desarrollo educativo de la escuela y por eso se realizan tres juntas con ellos durante el año escolar.

El contacto con otros miembros de la comunidad, se hace con jueces auxiliares, la junta de mejoras del Mezquital y con el municipio para algunas festividades cívicas y eventos como la carrera anual que se celebra cada mes de febrero junto con otras secundarias. En su opinión, este tipo de contacto funciona en beneficio para la escuela.

En la Tabla 2 se presenta la síntesis de la entrevista realizada al director. La entrevista completa se encuentra en el anexo 5.

Tabla 2. Información que se destaca del director de la Secundaria 10.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?	<p>Ser responsable escolar, alumnos, bienes, personal. Culpable de si algo se pierde y de que el personal no trabaje bien, si hay algún accidente con algún alumno. Por el buen funcionamiento de la escuela.</p> <p>Conocimiento de los artículos constitucionales 3, 31, el 123 sobre las relaciones laborales, conocer el funcionamiento de las leyes, así como lo que estipula la Secretaría de Educación. Cuidar la integridad de los alumnos.</p>
2. ¿Se visualiza como líder educativo?	<p>Quisiera ser líder, es una tendencia del director por naturaleza. Ser líder es como el respeto, se gana y como líder también se puede ganarlo, en base a la confianza y resultados. Para cambiar a un grupo tiene que ser parte de él, para ser un buen director es identificarse con el personal, y ver los que ellos ven.</p>
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?	<p>Personal. Respetar a las personas, tener apertura, ser tolerante, escuchar a los demás, pedir consejo al personal con experiencia según sea el tópico, comunicativo, responsable. Soy inquieto, respeto el sindicalismo ya que soy secretario de la delegación, no soy apasionado de las situaciones de cualquier tipo. Profesional. Conciliar responsabilidades, definir áreas de trabajo. Organizado y eficaz. Soy maestro de primaria, secundaria, dos especialidades física y química, licenciatura en ciencias jurídicas, maestría en educación.</p>
4. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?	<p>Si. Delegando responsabilidades al personal. Sí se ven resultados trabajando de esa manera y en la forma como interactúa la gente para el logro de un resultado.</p>
5. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?	<p>Buena disposición de los maestros, personal administrativo y docente. La buena relación con la Secretaría de Educación Pública. Los alumnos y con los padres de familia</p>

Profesores

Su principal actividad es impartir clases, pero también comparten ideas con sus compañeros sobre cómo exponer temas y hacer exámenes. De la misma forma intercambian experiencias que tienen con sus alumnos y los atienden para responder sus dudas y explicar lo que se ve en la materia. También dan formación en valores y ponen orden y disciplina en el grupo.

Las evaluaciones que realizan cada bimestre en algunos casos son cortas pero reflexivas. Se instruye al alumno para que sea reflexivo y analítico y que tenga un buen desempeño y aprovechamiento escolar.

Sobre si el director es un líder educativo, nueve de diez profesores dijeron que sí y agregan que está apegado a los principios filosóficos y humanistas de la política educativa en nivel de secundaria. Además, una de sus cualidades es que conoce, entiende y estimula a su personal y que trata de conciliar intereses y limar asperezas. Tiene una amplia experiencia y buena actitud académica. Antes de tomar una acción escucha a otros.

Los profesores externan que un líder educativo es un director que le da importancia a lo académico antes que a lo administrativo, que puede llegar a los más altos niveles de la educación, anteponiendo el bien de los educandos a todo lo demás. Es el que propicia la calidad educativa en su concepto más amplio. Debe estar atento a las necesidades educativas actualizadas y apoyar para el estudio y superación.

Los profesores mencionan que su director es muy respetuoso, cordial, asertivo y bueno para conciliar ante los problemas. Entre otras, mencionan que es amable, puntual

y que tiene capacidad de acción. Sabe escuchar y que además está muy bien preparado. Es analítico y tiene mucha experiencia como maestro.

Algunas de las características profesionales que mencionaron los profesores acerca de su director fueron; ser más eficaz en los problemas académicos y de conducta, apoyar a los maestros ante el hostigamiento que existe entre los alumnos, mejorar las instalaciones y visitar más seguido las aulas. Cuando delega sus funciones al personal administrativo y docente, debe de vigilar que las acciones realizadas se hayan hecho correctamente.

Los problemas más grandes del director son los relacionados con el aprendizaje y las situaciones personales de los alumnos, el tipo de educación y la falta de apoyo que hay en sus casas. Otro problema que se menciona es la ruptura de normas tanto de alumnos como de maestros. La forma en que se podrían evitar algunos de ellos, son fomentando la comunicación entre los padres y la escuela para poder consolidar un compromiso mutuo y al mismo tiempo establecer límites y hacer conciencia del trabajo de cada docente, sus derechos y obligaciones.

Los profesores evidenciaron diversas estrategias que el director sigue en su trabajo. Por ejemplo: a) Fomenta el diálogo con los involucrados en alguna situación, b) Realiza juntas con el personal docente y administrativo para promover los objetivos y compromisos, c) En ocasiones delega funciones, escucha a los profesores y padres de familia, y acepta sugerencias para mejoras educativas, siempre buscando el bienestar del maestro y del alumno, d) Tiene paciencia y tolerancia en su forma de obtener resultados, e) Se asegura de que las cosas se están dando, y eso promueve un cierto ambiente

escolar, f) Hace visitas esporádicas a donde se requiere y realiza observaciones discretamente.

En lo que respecta a si el director involucra a otras personas en el liderazgo, ocho de diez profesores manifestaron que sí. Además mencionan que con esta participación, se genera mayor compromiso de los demás, porque al delegar funciones lo hace con referencia a las habilidades y competencias del que las recibe. Ellos refieren que en forma general, si funciona para la escuela trabajar de esa manera.

De acuerdo con los profesores, el director contribuye a los resultados de la escuela, porque está apoyado por los maestros y padres de familia. Sostienen que el ambiente creado favorece el buen desempeño de todos, y que cada quien hace lo que le corresponde. También favorece a que los trabajadores desarrollen sus competencias.

Los factores mencionados por los profesores que le facilitan el trabajo al director son: el tener una buena comunicación clara, oportuna y concisa con el personal según la situación, la buena disposición de la mayoría de los maestros y que además es una persona amable y respetuosa. Ellos creen que no se siente satisfecho, por ser de un carácter inquieto.

La forma como el director facilita el trabajo de los maestros es dejándolos que trabajen, permitirles que sean propositivos y autónomos en su trabajo. Ellos valoran que les tenga confianza y que les facilite los materiales necesarios para sus labores. La manera de lograrlo es capacitándolos y si es necesario, cambiando de estrategia.

En relación con el tipo de contacto que el director establece con los miembros que forman un centro educativo y su entorno, los profesores mencionaron que en el caso

de los alumnos es de respeto a través del dialogo, que es directo en su trato, que cualquier alumno puede platicar con él y que en ocasiones visita los salones. De la misma forma, el trato que tiene con el personal docente es en base al diálogo respetuoso y que siempre los alienta a que sean propositivos; refieren que la relación en el trabajo es de armonía.

En el caso del contacto con los padres de familia, se lleva a cabo a través de reuniones generales y en forma personal cuando se requiere; los trata de buena manera y les exige que pongan mucha atención a sus hijos; además fomenta que participen en el desarrollo educativo de ellos.

El contacto externo que tiene es con las autoridades municipales, los jueces de la colonia y la junta de mejoras. Para cualquier tipo de situación relacionada con ellos, la comunicación es buena. Los maestros piensan que en general todos estos contactos ayudan a la escuela.

En la Tabla 3 se presentan los datos de dos de las entrevistas como ejemplo. En el anexo 6 se encuentran las entrevistas completas.

Tabla 3. Información que se destaca de los profesores de la Secundaria 10.

Maestros	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Prof. 1	Explicar y atender las dudas de los alumnos organizar la clase y actualizar las listas. A las dudas de los alumnos y lo administrativo. Sí. No, Creo que se pueda optimizar. Concentrarme en los alumnos	Sí. Porque reconozco su experiencia y actitud académica. Alguien que de importancia a la academia antes que lo administrativo	Que es responsable. Propone los lineamientos a su personal. Delegar funciones.	Enfrentar la educación que reciben o dejan de recibir los alumnos en sus casas. Sí, con un trabajo que fomente la comunicación entre los padres y la escuela para consolidar un compromiso mutuo	Realiza juntas con el personal y de forma individual. Supervisa personalmente las responsabilidades que delega. Si es efectivo
Prof. 2	A que el alumno sea reflexivo, analítico. A la reflexión que lo visto en clase le sea útil en su vida cotidiana. Sí. Sí, así lo pide la educación.	Si, ambos maestros son líderes. Porque tienen el carácter de mantener a la escuela con calidad. A las personas que dejaran ayudar en la educación.	Su inteligencia para sacar adelante la escuela. Creo que tienen todas, por esta razón la escuela está en pie y trabajando.	La plantilla de maestros, unos son de contrato y otros de planta. No, porque esto lo maneja directamente la SEP, No está en las manos del director.	La comunicación. Sí es efectivo, por el hecho que te llama para ver los puntos de vista de los maestros y dar una solución.

Preguntas

Maestros	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 la 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 el 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?
Prof. 1	Por completo, consigue que Otros manejen el liderazgo y más puntos de control. Con la participación viene el compromiso de los demás. Sí. Sí	Sí, el ambiente creado favorece el mejor desempeño de todos. Sí.	La comunicación clara, oportuna y concisa con quien corresponda, según el caso. Contento sí, satisfecho no	Permitiendo que sean propositivos y autónomos en su trabajo, pero con responsabilidad. Así está bien	Directo, bastante personal, los conoce. Directo, personal, buen trato. Buen trato. Buena en general. Con todos. Sí
Prof. 2	Sí. Dando comisiones y que cada compañero esté cumpliendo con sus responsabilidades. Sí. Sí.	Sí. Todos somos un equipo y cada quien hace lo que le corresponde.	La presencia y la comunicación, el diálogo. Sí.	Con su apoyo y no interfiriendo en la labor del maestro.	Amistosa. De la misma manera y de respeto. Con respeto y preocupado por darle el mejor servicio. Lo mismo. Con todos, no hay distinciones. Sí, siempre hay consenso.

Alumnos

Los alumnos tienen una percepción del director como una persona honesta, gentil, muy respetuosa y trabajadora. En ocasiones es alegre y cuenta historias cuando suple a un profesor. Platica con ellos para que se superen. Mencionan también que se preocupa por la escuela y está pendiente de lo que sucede.

El rol que desempeña el director dentro de la escuela es el de coordinador de lo relacionado con la administración, las calificaciones, que el plantel esté en orden y de todo lo que suceda en la escuela. Lo ven como el jefe de una empresa, pero que al mismo tiempo organiza eventos para algún día festivo. Pone orden a los alumnos y a los maestros. Para ellos, el director realiza bien estas actividades.

Sobre el contacto que tienen con el director, de un total de quince alumnos encuestados, diez dijeron que tienen mucho contacto, tres informaron que tienen muy poco y dos que no tienen ninguno. Con estas cantidades se aprecia que el contacto es representativo, indicando que hay una buena comunicación. También se menciona que les ayuda en el desempeño en sus clases, que visita los salones y que en las asambleas les habla de diferentes temas. En cuanto al contacto con los padres, mencionan que es poco y que es sólo en situaciones especiales, como un accidente o falta de conducta.

En la opinión de los alumnos un director ideal es aquél que es responsable, abierto, que se preocupa por los estudiantes, que está pendiente de la secundaria y es estricto con los maestros. Ellos proponen poderle tener confianza y platicar con él, además de que los anime y los apoye a seguir estudiando.

La diferencia entre el administrador y el líder la ven de la siguiente manera: el líder es el que da las órdenes y que el administrador ve los asuntos económicos y administra cosas. Otra actividad es que el líder dice qué evento se va hacer y el administrador se encarga de realizarlo.

En la Tabla 4 se presenta la información más relevante por grado escolar. La información completa se encuentra en el anexo 7.

Tabla 4. Información que se destaca de los alumnos de la Secundaria 10.

Alumnos	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
1er año	Buena gente, como un amigo. Respetuoso. Puede hacer mejoras a la escuela.	Es como el jefe de una empresa. Estar al pendiente de todo lo que pasa en la secundaria. Sí, creo que hace lo que debe. Hacer más por la escuela.	Poco. Un contacto de maestro a alumno. Regular pero no influye en el desempeño académico.	Platicar sobre la escuela o el desempeño de los alumnos. Sí, que sea más seguido
2do año	El director es una buena persona, gran convicción, es una persona sabia y de muy buen carácter. Sus características positivas son que no se deja convencer por nadie, teniendo una gran facilidad para hablar y convencer a la persona. A simple vista no se le ven qué cosas puede mejorar, pero su persona es excelente.	Mantener el orden del plantel por encima de los maestros, organizar eventos, tanto internos como externos de la escuela. Tomar en cuenta las peticiones de los alumnos para hacer de nuestra escuela, una escuela más digna. Hace todo lo que se necesita, convive con los alumnos, maestros y demás. Organiza los eventos, etc. (Cosas mencionadas en la pregunta anterior.) Él hace todo lo que debe de hacer, invirtiendo bien su tiempo en asegurarse que su plantel es uno digno de competir. Debe hacer lo que él sabe hacer.	Mucho, es de las pocas personas alegres que les gusta bromear sanamente con sus alumnos Siempre nos da su apoyo en cosas que le sugerimos son en bien de la escuela. Un contacto muy afectivo. Sabe cuando andamos bien, te motiva a seguir mejorándote, pero cuando estamos mal, te da palabras de aliento que te levantan el ánimo.	Que muchas personas del plantel le toman poca importancia a las recomendaciones que él nos hace, que para mí, son siempre a favor de nosotros. Para mí, el contacto que tenemos está de maravillas.
3er año	Que es una buena gente, muy amable, muy atento. Que es amable y responsable.	El hacer mejoras a la escuela. Mandar la escuela, y a los alumnos. Si hace bien. Mejorar los baños.	Sí. Hablar con nosotros. Que mejore la escuela	Nada, nos escucha muy bien. No.

Preguntas

Alumnos	5. ¿Tiene contacto 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?
1er año	Sí, con mi mamá. Positivos, solo de vez en cuando. No.	Cuando es más estricto con los maestros para que no nos falte clase. Para no perder clase, aprender más.	Que el administrador sigue las órdenes de su líder o jefe.
2do año	Tienen poco contacto, puesto que sólo existe en situaciones que tienen gran importancia, como lo son un accidente, un pleito, etc. Aunque es poco el contacto, no se pierde. Son positivos, pues es tanto para el bien de los alumnos como del plantel. Podría, pero considero que no es necesario, pues hay buena relación entre ellos.	Una persona estricta, pero amable, que le guste el orden, siempre teniendo límites en cuanto a la relación con los alumnos y padres de familia.	Si eres administrador, sabes cómo hacer las cosas, y si eres un líder tienes la confianza de más de una persona para realizar las cosas a cómo crees que son lo correcto. Pienso que el director de nuestra escuela tiene esas dos características en su persona.
3er año	No, casi mis papás no los citan a la secundaria. Son contactos positivos porque te aconsejan cosas buenas, nunca te van a decir algo para perjudicarte. Sí, algún día podría pasar.	Simplemente es que hace bien su trabajo. Porque si no hace bien su trabajo, nosotros no podemos estar bien capacitados para la preparatoria.	Que el líder nada mas trata los problemas grandes y el administrador hace lo que el líder le mande hacer.

Padres de Familia

Los padres de familia perciben que el director es una buena persona, con valores, que sabe hacer su trabajo y que está disponible para atender a los alumnos. Como parte de sus fortalezas ven que es estricto y que en ocasiones es enojón. Refieren que hace lo necesario para sacar adelante la institución.

En lo que respecta a si lo consideran líder en la escuela, seis de ocho padres manifestaron que sí lo consideran líder, que es fácil de tratar con él y que además se preocupa por los alumnos de capacidades diferentes. Dicen que hace un buen consenso cuando hay alguna actividad que resolver.

Para ellos las actividades a las que se avoca en la dirección de la escuela son la atención a maestros y alumnos y llevar todo en orden. Si hay algún problema tiende a resolverlo. Alienta a sus alumnos para el estudio, de manera que no tomen un mal camino. También mencionan que debe darle más mantenimiento y mejoras a la escuela.

El director hace invitaciones a los padres para que participen en los eventos de la escuela y asambleas. Les dice que asistan a su junta de padres para la toma de acuerdos en beneficio para la escuela, además de que los exhorta para que apoyen a sus hijos.

Sobre el contacto con sus hijos mencionan que es bueno y directo, y que cuando es necesario les llama la atención. Les da consejo y consideran que hay una buena comunicación. Sí creen que influye en el desempeño de los alumnos.

Comentan que el contacto con la comunidad es bueno y que cuando hay alguna anomalía la reporta para que sea atendida. La comunicación que menciona es con el

municipio y otras instituciones. Para los alumnos de tercer año, vienen las preparatorias y otras escuelas a informar de sus áreas de estudio.

Mencionan que el director tiene un impacto que es favorable para la escuela y que se ve en el aprovechamiento de los alumnos. Hace mejoras en la escuela y los padres notan que la disciplina de los alumnos ha mejorado, así como la estructura física del plantel.

Para ellos el director ideal es aquél que tiene valores positivos, que es estricto con los maestros y a la vez amable; es una persona que habla con los alumnos y padres, y que es muy trabajadora.

En la Tabla 5 se presenta la información de las entrevistas con dos padres de familia a manera de ejemplo. La información completa se encuentra en el anexo 8.

Tabla 5. Información que se destaca de los padres Secundaria 10.

Padres	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 1	Como una buena persona que sabe hacer su trabajo. Tiene valores y se preocupa por sacar adelante la institución.	Si, es una persona que habla con los alumnos y siempre está al pendiente de lo que sucede. Por el trato que tienen para los padres de familia y para con los alumnos. Se preocupa por las personas con capacidades diferentes.	Él hace su trabajo con mucha dedicación. Que los alumnos aprovechen el estudio y que no agarren un mal camino. Sí. Seguir echándole muchas ganas.	Sí. Pues con programas para alejarlos de las drogas. Sí. Un rol muy importante porque participamos junto con los maestros en programas para sacar adelante a nuestros hijos.
Padres 2	Como una persona honesta y dedicada por entero a su trabajo. Sacar adelante a sus alumnos, a pesar de los problemas que se atraviesen en su camino.	Sí, de los mejores, simple y sencillo. Por experiencia propia. Poner todo de su parte.	Orienta y educa a sus alumnos. A la educación y valores de sus alumnos. Sí, por supuesto. Ayudar y resolver los conflictos o problemas de sus alumnos.	Sí, siempre participamos padres y madres. Ayudar y apoyar a nuestros hijos sobre su aprendizaje. Sí, desde luego. Nos relacionamos con el fin de ayudar y apoyar a nuestros hijos. Padres-hijos.

Preguntas

Padres	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?	8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?
Padres 1	Estar al pendiente sobre su desarrollo personal o pendientes de que surgen de vez en cuando. Claro que sí, ya que su trabajo es uno de ello.	Comunicar de cual anomalía, evento, etc. Si tiene presencia y es muy respetuoso y maneja las situaciones tal y como debe ser. A veces.	Por su alumnado y por sus participaciones propias.	Oyes tal y como deben ser como personas, con sus valores, positivos en todos los aspectos.
Padres 2	Hasta ahorita nada más acerca de la disciplina. Sí, para que salgan adelante.	De una forma respetuosa y comprensible a diversas situaciones Si, para los alumnos de 3er año vienen gente de las preparatorias a que ingresen a estudiar con ellas	Ha mejorado mucho en la disciplina como la estructura física del plantel.	Primero estar al pendiente de su personal, después de ahí viene todo lo demás.

Secundaria General No 55, “Profra. Ofelia Carrillo Cepeda”

La Secundaria General N° 55, “Profra. Ofelia Carrillo Cepeda” se encuentra en la calle Del Canelo y el Níspero s/n, en la colonia Los Fresnos, en Apodaca, N.L. Su fecha de fundación fue el 8 de septiembre de 1988. Sólo tiene en operación el turno matutino y cuenta con seis grupos por cada año escolar, con un total de 775 alumnos. La escuela es atendida por 41 profesores y 8 personas en el área administrativa. Entre el personal, se cuenta con un medico escolar, cinco prefectos, dos trabajadores sociales y una psicóloga de servicio externo. En actividades culturales y deportivas, cuenta con equipo de futbol, danza, banda de guerra, biblioteca y sala de cómputo.

El director Oscar Hernández tiene la siguiente preparación académica: normal superior, licenciatura en educación media superior, licenciatura en docencia tecnológica, maestría en lengua y literatura española y maestría en educación superior. Como experiencia profesional cuenta con 30 años en el área educativa, dos años como sub-director y 4 años de director de esta secundaria.

Los resultados encontrados en esta escuela se presentan a continuación.

Director

Lo expresado por el Profesor Oscar Hernández en la entrevista es que entre sus funciones fundamentales se relacionan con el funcionamiento, organización, operación y administración del centro educativo. Además, evalúa el proceso educativo en lo que respecta a recursos humanos, materiales, financieros y aspectos técnico pedagógicos.

Entre otras funciones, la toma de decisiones la hace en forma colegiada, por ejemplo, resolución de problemas que se presentan en la comunidad educativa, revisión

de las planeaciones didácticas, registro y evaluaciones. Él refiere que realiza visitas a grupo para asesoría técnico pedagógico, además de la atención a los padres de familia. Algo que le corresponde también es aplicar, respetar y dar seguimiento a las disposiciones que gira la Secretaria de Educación, tanto para trabajadores como para alumnos.

La mayor parte de su tiempo está dedicado a la organización y operación de la escuela, que incluye planeación, organización y evaluación de la prestación del servicio educativo. Considera que su tiempo está siendo bien utilizado por la armonía y buen desempeño del personal adscrito y sobre todo por el buen aprovechamiento escolar del estudiantado.

Visualiza rediseñar su trabajo sólo en cuanto a aplicar de forma más estricta el reglamento escolar para no generar vicios o malos hábitos en la institución. Seguiría dedicándole su tiempo a controlar y evaluar el proceso educativo.

Como líder educativo menciona que le faltan cualidades y ciertas características, y que debe cumplir con algunos principios de liderazgo. Entre los que cita están el conocimiento de sí mismo, conocer tu trabajo y desarrollarlo hábilmente, tomar decisiones justas y a tiempo. Para él, un líder educativo es un directivo con gran motivación, seguridad, confianza, visión de lo que es una escuela, pero sobre todo debe tener elevadas expectativas sobre el rendimiento del alumno, sin olvidar el trabajo del profesorado.

Entre sus características personales menciona que mantiene una actitud positiva, pone su máximo esfuerzo en la realización de las tareas. Como características

profesionales cita que toma decisiones justas y a tiempo, conoce sus capacidades y limitaciones y despliega la práctica del trabajo colaborativo.

Los problemas más grandes que se le presentan son las condiciones materiales en que se encuentra el edificio escolar, los problemas de pandillerismo alrededor de la escuela y la desintegración familiar que afecta el aprovechamiento y conducta del alumno. Él cree que estos problemas pueden disminuir solicitándole a la Secretaría de Educación más recursos para las instalaciones, y en lo que respecta a los padres, debe seguir motivándolos para que cumplan con la función que les corresponde.

Sobre las estrategias que aplica para el desarrollo de su trabajo destaca que tiene una comunicación abierta con todos los elementos que forman la comunidad educativa, aplica el trabajo colaborativo, su proceso de enseñanza está basado en el desarrollo de habilidades y competencias de los alumnos, con la aplicación del aprendizaje colaborativo. La forma como cumple con sus responsabilidades la mide con los resultados del aprovechamiento escolar que arrojan las evaluaciones continuas que se aplican en la escuela, con la aceptación de la comunidad escolar y la preferencia que muestran los padres al seleccionar la escuela para educar a sus hijos.

El director manifiesta que involucra a otros miembros de la escuela en el liderazgo educativo mediante la delegación de responsabilidades, y que si cada uno realiza sus funciones completas participa en el liderazgo y resultados de la escuela.

En cuanto a los resultados que obtiene la escuela, dice que él sí contribuye, ya que cumple con las responsabilidades que lleva su puesto, en el sentido de operar y administrar el centro educativo. Menciona, que le gustaría contribuir con más

aportaciones, tratando de explotar al máximo sus características profesionales, por ejemplo, ser más democrático, dialógico; considera que debe implementar el trabajo colegiado dentro de la escuela.

Sobre los factores que le facilitan su trabajo, cita que cuenta con el personal necesario para delegar funciones, buenas relaciones humanas y competencias comunicativas. Dice sentirse satisfecho, pero que le gustaría tener más eficiencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Tiene un buen contacto con los padres de familia, ya que practica la tolerancia, la convivencia y la cooperación, con lo cual establece una buena comunicación. Considera que los padres son importantes en el proceso educativo y que participan activamente por medio de la asociación de padres de familia.

El contacto que tiene con otros miembros de la comunidad se da con el personal del DIF, con la representación de juntas de mejoras de la comunidad y con el personal de difusión cultural de las diferentes instituciones que vienen a ofrecer diferentes conferencias y oportunidades de estudio para los egresados del plantel.

En la Tabla 6 se presenta la síntesis de la entrevista realizada al director. La entrevista completa se encuentra en el anexo 9.

Tabla 6. Información que se destaca del director de la Secundaria 55.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?	Considero que las funciones fundamentales que desempeña un directivo son la que se relacionan el funcionamiento, organización, operación y administración del centro educativo y todo lo que concierne a sus anexos. Le corresponde entre otras cosas, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio educativo en materia de recursos humanos, materiales y financieros: control escolar y aspectos técnico pedagógicos.
2. ¿Se visualiza como líder educativo?	Considero que me faltan muchas cualidades y características para ser un líder educativo pero creo que para ser mejor directivo es necesario cumplir con algunos principios fundamentales de liderazgo.
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?	Mantengo una actitud positiva y abierta ante la capacitación, sugerencias e intercambio de ideas. Doy todo de mí, poniendo mi máximo esfuerzo y responsabilidad en el desempeño de mi función como directivo. Conozco mis capacidades y limitaciones. Conozco mi trabajo y lo desarrollo lo mejor posible. Tomo decisiones justas y trato de ejecutarlas a tiempo. Trato de poner el ejemplo para que otros lo imiten. Sustentar la toma de decisiones en forma colegiada. Práctico el trabajo colaborativo.
4. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Definitivamente. Si ya que al delegar funciones en los diferentes elementos que integran la comunidad educativa los involucras de alguna manera en el liderazgo de la escuela al hacer valer la toma de decisiones, según la función y responsabilidad que se le delegue.
5. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?	Primeramente el contar con todo el personal necesario para poder delegar funciones y así hacer cumplir con la labor educativa de una manera eficiente. El poner en práctica las relaciones humanas, como los principales medios para el enriquecimiento de toda cultura organizativa, a fin de lograr eficazmente objetivos comunes. Competencias comunicativas. Competencias pedagógicas y competencias interactivas.

Profesores

Su principal responsabilidad es enseñar las asignaturas que les corresponden, lograr que los alumnos realicen las tareas asignadas, para después revisarlas y básicamente cumplir con el programa de estudio. Entre sus actividades están: cuidar y mantener una buena disciplina en los alumnos, platicar con ellos sobre el aprovechamiento escolar y darles recomendaciones para el cuidado del mobiliario escolar. En general, todos consideran que aplican bien su tiempo en sus funciones dentro de la escuela.

Sobre si consideran a su director como líder educativo ocho de diez profesores contestaron que sí, ya que entre otras cosas, está al pendiente de todas las actividades de la escuela; también mencionan que es él el que marca la pauta a seguir y que lleva toda la organización dentro de la comunidad educativa. Además realiza labor de convencimiento entre los maestros ante ciertas actitudes o trabajos en la comunidad escolar.

Para los profesores un líder educativo es aquella persona que dirige a los docentes en el logro de sus responsabilidades para lograr mejores resultados, cuidando la armonía, orden en sus relaciones y que los motiva para cumplir sus objetivos. También mencionan que debe ser una persona con carisma e iniciativa para poder llevar a cabo los grandes retos de la sociedad del siglo XXI. Por último, sostienen que debe ser alguien que sepa manejar los aspectos económicos, políticos, sociales, académicos y administrativos dentro y fuera del plantel escolar.

Las características personales y profesionales que mencionaron los profesores en referencia a su director, son que es una persona con capacidad de liderazgo, con alto sentido de responsabilidad y que estimula a su personal; además es una persona sociable y que sabe escuchar a sus compañeros de trabajo. Tiene una buena preparación académica, pero dicen que no es objetivo.

Sobre las características que ellos juzgan que debería de tener, algunas son: responsable, subjetivo, honrado, perseverante, con capacidad de escuchar a sus trabajadores. Debe ser una persona sencilla e inteligente y que tenga buenas relaciones humanas. Por último, mencionan que sea una persona más estricta y autoritaria.

Entre los problemas más grandes que enfrenta el director, los profesores hacen referencia a lo siguiente. Mientras algunos mencionan que son el mobiliario escolar y la estructura física del edificio, otros apuntan que es flexible en el trato con algunas personas, disciplina, muchas faltas de los maestros y que existe la grilla y división política, porque es muy consentidor; dicen que hay problemas con maestros, personal de apoyo y conserjes. Sostienen que la forma en cómo esos problemas se podrían evitar, es con un buen liderazgo, que sea justo y que escuche sobre la situación. Otros profesores opinan, que con una buena aplicación del reglamento y con que acepte los lineamientos de la Secretaría de Educación. Por último, dicen que no se pueden evitar los conflictos, sino que lo mejor es darle solución a cada uno de ellos.

Sobre las estrategias que sigue el director, en opinión de los profesores, una de las más exitosas es el dialogo que existe con los docentes y la paciencia en su análisis.

Otra actividad en la que se apoya es en la planeación diaria y la forma en que se van presentado los problemas, se van resolviendo.

Entre las respuestas de cómo se asegura el director que la planeación sea llevada a cabo los maestros dicen que es porque el director es responsable: checa las fechas de entrega de resultados, envía circulares a los profesores, realiza juntas, solicita al personal de apoyo que se realice el reporte a maestros, intendentes y secretarias, para controlar el ausentismo; además se apoya en las opiniones de los maestros, padres de familia y alumnos. Por último, está continuamente en el plantel supervisando las actividades.

Sobre si el director comparte el liderazgo con otras personas de la escuela, ocho de diez profesores contestaron que sí. Esto es con la finalidad de dar apoyo a las actividades para una mejor realización. Cuando es necesario pregunta la opinión de los maestros y además da tareas del tipo laboral y escolar.

Sobre la opinión de los maestros respecto a que si el director contribuye a los resultados de la escuela, la mayoría dijo que sí participa. Cuando se les pregunta en dónde aplica la propuesta de estrategias de enseñanza, ellos dicen que en publicar en forma interna el uso de tablas y graficas estadísticas de los resultados obtenidos. Creen algunos profesores que se podría contribuir con más, organizado actividades para conseguir fondos y buscar apoyo en la comunidad industrial del municipio.

Los factores que le facilitan el trabajo al director, los profesores sostienen que existe un buen ambiente de trabajo en la escuela, además del apoyo del subdirector y la cooperación de algunos profesores como prefectos en las actividades que les

corresponden. Sabe escuchar al personal docente y existe un ambiente colaborativo dentro de la escuela. Refieren que en general si muestra en estar satisfecho en las actividades que realiza.

La forma en que el director facilita el trabajo a sus profesores, éstos manifestaron, que les proporcionan el registro de los alumnos a tiempo, entrega del trabajo anual para que se cumplan las actividades de algún proyecto, y que los deja realizar su trabajo.

Los profesores manifiestan que siempre se puede mejorar y para esto mencionan que se pueden realizar nuevas estrategias de trabajo, como que se haga un diagnostico sobre las necesidades de la escuela, que se realicen mas juntas de trabajo y que se otorgue más apoyo a las áreas educativas, de laboratorio, videoteca y talleres.

En relación con el contacto que tiene el director con los miembros que forman el centro educativo, los profesores mencionan que en el caso de los alumnos es buena, ya que se manifiesta en la visita que realiza a los salones, que hay casos en que es personal, es cordial y amistoso en el trato y que se dirige a ellos en las asambleas.

El contacto del director con los profesores, en opinión de ellos, se realiza en las reuniones de evaluación; cuando hay algo en particular los llama para tratar algún problema del tipo escolar o profesional, y sostienen en general que se lleva una buena relación.

En el caso del contacto con los padres y el director, desde el punto de vista de los profesores es muy constante, atiende a la mayoría que solicita verlo; en las reuniones

que se llevan a cabo en la escuela, en la entrega de calificaciones, es muy atento, considerado y amigable con ellos.

El contacto que tiene en forma externa es, en algunos casos, con miembros de la presidencia municipal para solicitar cierto apoyo para la escuela. El mejor contacto que tiene es con maestros y padres de familia y en general este tipo de relación ayuda a la escuela.

En la Tabla 7 se presentan los datos de dos de las entrevistas como ejemplo. En el anexo 10 se encuentran las entrevistas completas.

Tabla 7. Información que se destaca de los profesores de la Secundaria 55.

Maestros	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Prof. 1	A impartir las asignaturas a los alumnos a mí cargo. A que los alumnos cumplan con sus tareas participando en clase para mejorar su aprendizaje. Sí. Sí, cumpro con mis horas-clase y procuro que los alumnos también. Considero que no desperdicio mi tiempo en actividades ajenas al proceso enseñanza.	Sí. Porque es él quien está al pendiente de todas las actividades en la escuela. Es aquella persona capaz de dirigir a un grupo de docentes al cumplimiento de sus actividades y lograr cada vez mejores resultados.	Propone el plan Anual de trabajo, hace que se cumpla y vigila las actividades del proyecto. Cumple con las características que requiere el puesto que ocupa.	Mobiliario escolar, estructura física del edificio escolar. Al realizar los trámites a la Secretaría de educación, al departamento correspondiente.	El diálogo, la negociación. Con las opiniones de los maestros, alumnos y padres de familia.
Prof. 2	A explicar la clase, revisar tareas, platicar con los alumnos. Explicar clase. No totalmente. No porque me falta tiempo, pues las horas son de 40 min. Y no me alcanza el tiempo.	Sí. Es el que lleva la organización de la comunidad educativa para que mejoren todos y haya mejores ciudadanos. Una persona con carisma e iniciativa para llevar a cabo las grandes retos de la sociedad del Siglo XXI.	El ser una persona con alto sentido de responsabilidad y que estimula a su personal a dar lo mejor a cada uno de ellos, ayuda y organiza los quehaceres educativos. Que sea humano, sencillo e inteligente.	El buen criterio para conciliar los intereses, tanto de la secretaría como de sus maestros, alumnos y padres de familia. No, porque se trabaja mas en lo individual que en equipo.	Entender cada uno de los compromisos que tiene y sacarlos adelante por medio de lluvia de ideas para trabajar en equipo. Es efectivo cuando ve el éxito del aprendizaje que se da como escuela. Y es efectivo cuando le da el lado humano a su personal.

Preguntas

Maestros	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 la 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 el 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?
Prof. 1	Sí. Para apoyar las actividades y lograr que se realicen mejor. Sí.	Sí. Propone estrategias de enseñanza en el consejo técnico. Contribuye lo suficiente. Aporta sus experiencias.	La comunidad escolar, el trabajo de los docentes al cumplir con sus actividades respectivas. Sí.	Entrega de registros de alumnos a tiempo, entrega el plan de trabajo anual, para ir cumpliendo con las actividades del proyecto.	Habla con ellos cada semana. En las juntas de evaluación. Con miembros de la presidencia. Con los padres de familia. Sí han logrado mejoras para la escuela.
Prof. 2	Sí. Siempre pregunta la opinión de los maestros. No. No.	Sí. Es un líder cada director. Sí. Marcando claramente los objetivos.	La asistencia, el orden. Sí.	Deja al personal realizar su trabajo. Sí. Realizando más juntas.	Pasa por filas, habla en las ceremonias. Les pide sugerencias. Sí. Con padres de familia. Si.

Alumnos

Los alumnos perciben al director como respetuoso, trabajador, intelectual, estricto, que ve las cosas muy positivas, que es bueno con los estudiantes, que quiere que salgan adelante, que pone atención cuando le hablan; dicen que los motiva, que es responsable, honrado y serio. Por otro lado, les gustaría que no fuera tan enojón y estricto en su forma de ser, pero creen que podría mejorar aún más la escuela, porque lo ven como una persona optimista.

El rol que desempeña el director dentro de la escuela es el de coordinador de lo relacionado con la administración de la escuela para que todo salga bien y sostienen que es estricto en estos casos. Dirige a los maestros y los coordina en sus actividades. Es la persona que firma los cheques y los certificados. Sugieren que ponga más atención en los salones y baños para que no los rayen. Dicen que además de estas funciones, habla con los alumnos en forma personal para que se superen y realiza visita a los salones. Cuando hay algún problema lo trata de arreglar. Cuando hay alguna fecha importante lo celebran, como en el caso del día de las madres.

De los 15 alumnos encuestados, 14 mencionan que si tiene contacto con ellos. Lo interpretan como favorable, ya que visita los salones para tratar algún asunto importante, o comentar cosas positivas que han sucedido en la escuela; les da consejos para que le sigan echando muchas ganas al estudio y para que cumplan con las tareas de los profesores. Cuando los alumnos no vienen a clases, en ocasiones habla con los padres para conocer la causa. Cuando habla con ellos personalmente los escucha con mucha atención.

En general comentan que le gustaría tener un poco más de contacto, para platicar de ciertas inconformidades de los alumnos; creen que de esa forma incrementarían la confianza hacia él, que al platicar no se sentirían nerviosos, y poder solicitarle mejoras para la escuela.

En lo referente al contacto con los padres, los alumnos observan que se realiza por medio de las juntas que se llevan a cabo en la escuela. Cuando es necesario los manda llamar para tratar algún asunto en especial. Los contactos pueden ser positivos y negativos, según sea el asunto a tratar, pero siempre con buenos modales.

En la opinión de los alumnos un director ideal es aquel que se preocupa por ellos y por los maestros; que mantiene en buen estado a la secundaria y que desempeña bien su trabajo. También el que trata de solucionar los problemas de los alumnos, los entiende y los anima a seguir adelante.

La diferencia entre un líder y un administrador la notan de la siguiente manera: las responsabilidades del administrador van más encaminadas al manejo de papelería, dinero, que hace demasiadas cosas, el que lleva la información. En cambio, al líder lo ven como alguien que guía las cosas por buen camino, que es el que manda a todos, es el que da las ideas importantes, da las órdenes y maneja todo.

En la Tabla 8 se presenta la información más relevante por grado escolar. La información completa se presenta en el anexo 11.

Tabla 8. Información que se destaca de los alumnos de la Secundaria 55

Alumnos	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
1er año	Una persona muy respetuosa pero un poco estricta, trabajador. Respetuoso, amable, servicial y trabajador, se presta con los alumnos que no sea tan estricto y enojón.	Casi no he tenido el gusto de platicar con él, pero cuando me lo topo da los buenos días. Se encarga de que cada fecha importante se celebre y ahora el día de las madres está organizando un día para las madres que no vayan a olvidar. Está bien lo que hace, dedica tiempo a los alumnos ya las cosas que él hace en dirección.	Sí, poquito ya que nada más va al salón cuando tiene un aviso que dar, o pagar. Amable. Si está bien lo que hace.	Yo creo que se debe acercarse a nosotros para poder conocerlo mejor. Si que nos visite más seguido, no nada más cuando tengamos que pagar o que nos de un recado.
2do año	Buena gente, estricto y responsable. Podría mejorar aún más la escuela.	El de director estricto. Nos habla honestamente, amable y estricto. No, creo que si está bien lo que hace. La verdad, para mi así está bien, solamente que si sigan trabajando para mejorar los salones.	Sí. Los lunes en honores nos habla del comportamiento que tenemos, que lo mejoremos y cuando hay que dar un aviso lo da por el micrófono o pasa por cada uno de los salones. Pues nos dice que le echamos ganas al estudio para llegar a ser alguien en la vida.	Que nos ayudara a salir adelante como ahora lo estamos haciendo. Sí, pero para ayudarnos a salir adelante.
3er año	Realiza bien su trabajo y es una persona que cuando va a explicar algo sobre la escuela lo realiza bien. Que si ha hecho cosas para la escuela y lo que puede mejorar es que haga uno poco más.	Dirige a todos los maestros para que salga todo bien. Dirige a todos los maestros para que todo esté bien y arreglar asuntos de la escuela. Yo creo que si está haciendo lo que a él le toca. Que haga un poco más para que se vea bien la secundaria.	Cuando tiene que ir a los salones a ir a tratar algún asunto. Es alguna información que nos debe de dar que es importante. Bueno porque nos habla bien	Que solo nos den los recados importantes para saber un poco más. No

Preguntas

Alumnos	5. ¿Tiene contacto 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?
1er año	No, nunca ha tenido contacto con mis papás con el director. Son positivos. Si, por ejemplo que tenga los teléfonos de los alumnos para cuando estén mal ponerles atención.	Que tenga todo en orden y que la escuela esté limpia sin que esté toda rayada. Sería una mejor secundaria y más limpia.	De que el administrador es el encargado de un negocio, el líder es al que todos lo siguen.
2do año	Sí, siempre los invitan a juntas para comentar o argumentar sobre nosotros. Positivos. Invitándolos más a juntas.	Es el que siempre está a cargo de su trabajo o correspondencia. Porque yo creo que eso es ser un director ideal.	Que el administrador es el que lleva toda la información y el líder es el que manda.
3er año	Sí a veces cuando tengo algún problema de la escuela mi mamá o mi papá vienen a hablar con él y los escucha. Positivos. No, creo que sólo lo podrían tener cuando mis padres vengan a hablar con él.	Es la persona que se preocupa por su escuela y pro sus alumnos y se esfuerza por mejorar la escuela. Porque primero está la escuela y sus alumnos.	Según lo que yo creo, el administrador maneja el dinero y el líder decide cómo usarlo y en qué.

Padres de Familia

Los padres de familia ven al director como una persona responsable, accesible, comprensiva, comunicativa con los alumnos y que mantiene buenos diálogos con los padres en las juntas que se realizan en la escuela. Es atento y respetuoso con los alumnos, pero es una persona firme de carácter y toma decisiones. Maneja el horario de trabajo y de alumnos en forma estricta, pero a la vez es una persona flexible cuando la ocasión lo amerita.

En lo que respecta a si lo consideran líder, siete de ocho padres mencionaron que sí. Esto lo notan porque se da a respetar y por el trato que tiene para con los padres. Está al pendiente de los trabajos y actividades relacionados con la escuela, mantiene contacto con su equipo de trabajo, realiza juntas constantes y lleva un buen control de la escuela.

De acuerdo con los padres, el director está al pendiente de los muchachos, les da consejos y platica con ellos. Es puntual en su trabajo y realiza juntas constantes. Tiene comunicación con el equipo docente de la escuela, y que realiza su trabajo en forma correcta. Están de acuerdo con lo que está realizando y les gustaría trabajar cuando él lo indique. Ellos dicen que las labores que debe estar haciendo son: tener más limpia la secundaria y aumentar la seguridad dentro del plantel, además de motivar a los estudiantes a seguir estudiando.

El director anima a los padres de familia a seguir participando con las actividades de la escuela organizando eventos como las asambleas y actos especiales, todo esto con la finalidad de que estén al pendiente de sus hijos y que mejoren su comunicación. Les

avisa del tipo de mantenimiento que se requiere en la escuela, sobre las calificaciones y comportamiento de los alumnos.

En cuanto al tipo de contacto que hay entre el director y los alumnos, los padres de familia opinan que es amable y accesible, que es del tipo profesor – alumno, que les da consejos, y les inculca la disciplina dentro del plantel. De la misma forma, los alienta a seguir adelante, y que este tipo de contacto sí influye en el desempeño de los alumnos.

Respecto al contacto que tiene el director con la comunidad, los padres lo perciben de una forma poco clara. Mencionan a las autoridades del municipio para el apoyo de algún evento y ven que asisten autoridades de algunas preparatorias para promocionar sus estudios a los alumnos de tercer año.

En opinión de los padres, el director ha tenido un impacto positivo en la escuela, ya que se ven mejorías en la organización y comunicación con padres y alumnos. Además, se nota el buen trato con el personal docente y la administración de la escuela.

Para los padres de familia un director ideal, es aquél que antepone la buena educación de los alumnos, que cumple con lo que promete al inicio del año escolar, que es una persona con autoridad, responsable, que está al tanto de la economía de la escuela y que no se deja envolver por los mismos padres de familia. Sobre todo, debe cumplir con su tarea y trabajo.

En la Tabla 9 se presenta la información obtenida de dos padres de familia. La información completa se encuentra en el anexo 12.

Tabla 9. Información que se destaca de los padres de la Secundaria 55.

Padres	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 1	Maestro responsable, accesible, se puede tratar cualquier tema escolar con él. Es comunicativo con los muchachos, y padres de familia, comprensible ante los problemas que se puedan presentar.	Sí. Porque se le tiene respeto y los muchachos le agradecen su forma de trabajar con ellos. Se pone en el lugar de los muchachos para poderlos entender.	Cumplir con su trabajo. A su trabajo. Sí. Trabajar siempre, estar al pendiente de los muchachos.	Sí. No faltemos a las juntas directivas. Sí. Trabajar junto con los padres.
Padres 2	Como una persona que se identifica mucho con nosotros los padres. Que es hasta hoy firme en lo que nos ha dicho y los ha orientado.	Sí. Cuando hace las juntas y hablan de los problemas del plantel. Tiene el trato amable para todas las personas y al mismo tiempo la autoridad.	Pues su función que ejerce. A su labor. Sí.	Sí. En querer mejorar todo el plantel. Sí. Su participación.

Preguntas

Padres	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?	8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?
Padres 1	Para superación y cultural de alumnos. Sí influye por el tipo de contacto	Contando con el municipio para eventos. Si tiene por su apariencia, se le da a respetar. Preparatorias y técnico comercial.	Es el cambio de organización y comunicación con padres y alumnos.	Que cumpla lo que promete cuando se inicia el año escolar que termine sus objetivos.
Padres 2	De lleno todos los días, habla con ellos en la formación y les desea que les echen ganas a los estudios. Mucho porque tienen contacto diario con ellos.	Amable. Sí. Instituciones universitarias.	Porque siento que hay un poco más de orden en la escuela.	Ser firme en sus propuestas, no dejarse envolver por los mismos padres de familia.

Secundaria General No 81, “Profr. Julio Cuauhtémoc Treviño Treviño”

La secundaria N° 81, “Profr. Julio Cuauhtémoc Treviño Treviño” se encuentra ubicada en la calle del Olmo N° 300 en la colonia La Enramada, en Apodaca, N.L. Su fecha de fundación fue el 1 de septiembre de 1996. Tiene en operación solamente el turno matutino. Hay seis grupos por cada año escolar con un total de 810 alumnos. La planta docente es de 63 profesores y cuenta con nueve personas en el área administrativa. Cuenta con un médico escolar, una psicóloga y una trabajadora social. Tiene biblioteca y sala de cómputo. En actividades culturales y deportivas, cuenta con un grupo de danza y con banda de guerra.

El director Andrés Treviño cuenta con la siguiente preparación académica: normal superior, licenciatura en psicología y orientación vocacional y maestría en psicología. Como experiencia profesional tiene más de 35 años en el área educativa, 18 años como director, de los cuales 11 han sido en esta secundaria.

Los resultados encontrados en esta escuela se presentan a continuación.

Director

Lo expresado por el Profesor Andrés Treviño en la entrevista es que entre sus funciones más importantes está la de coordinar y dirigir las actividades que se generen en la institución, basándose principalmente en la planeación, conducción y evaluación del personal docente y administrativo. Además, debe sugerir a los padres de familia el plan de obras materiales que se van a realizar en la escuela y organizar todo el proceso educativo de los alumnos.

Entre otras funciones que desempeña está la de asistir a las reuniones que convoca la Secretaría de Educación, participar en cursos y talleres de actualización, comprender y aplicar la reforma educativa que se está llevando a cabo en este ciclo escolar. De la misma forma, debe conocer la normatividad de la ley de educación del estado de Nuevo León y acatar y aplicar las diferentes disposiciones y órdenes, que regularán la vida activa de la escuela.

La mayor parte de su tiempo la dedica a la planeación y organización de actividades de los maestros, en apoyo al desarrollo integral de los alumnos. Considera que su tiempo está bien utilizado por los resultados que obtiene el plantel docente, administrativo y de intendencia, en beneficio del desarrollo de los alumnos. Por último, dice apoyar las actividades que proponen los padres en beneficio de la infraestructura de la escuela.

Su trabajo lo rediseñaría para distribuir responsabilidades que le permitan un mejor trabajo de equipo y aligerar la carga de trabajo y la responsabilidad de la dirección. Le gustaría dedicar su tiempo a la planeación didáctica y a buscar estrategias que mejoren el desempeño de los maestros.

Se visualiza como un líder educativo, ya que toma las decisiones para la operación de la escuela. Trabaja de diferentes maneras con la comunidad educativa y otras instituciones como el DIF Municipal y con la Dirección de Prevención del Delito en los Adolescentes. Para él, un líder educativo es el que adquiere un compromiso con la institución y su trabajo, manifestando seguridad, conocimiento y capacitación.

Entre las características personales la más importante que aplica está el tener un buen sentido común en las relaciones humanas con todos los trabajadores, alumnos y padres de familia. En lo profesional, destaca la de orientación adecuada al personal docente y cursos de capacitación para que se desarrollen mejor en el proceso de formación de los alumnos.

Los problemas más grandes que afronta son la falta de apoyo de las autoridades de la Secretaría de Educación, que no le proporciona el material de trabajo para los maestros oportunamente; también la falta de apoyo de los padres de familia en la atención de sus hijos. Cree que los problemas se podrían evitar con un mejor apoyo de la Secretaría y mejorando la comunicación entre padres e hijos.

Entre las estrategias que aplica en su trabajo están la supervisión sobre el avance del aprovechamiento de los alumnos y la planeación bimestral de la carga de trabajo de los maestros. Se asegura de que estas actividades se realicen, mediante la observación del cambio de conducta de los alumnos, la modificación en la actitud de los maestros para que se superen en lo profesional. Él motiva y persuade a los padres de familia para el desarrollo de los alumnos.

En lo referente a involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela, él dice que si lo hace, en el sentido de compartir responsabilidades con diferentes miembros de la comunidad educativa. Esto es con la finalidad de atender tanto a alumnos como a padres de familia. Menciona además que le funciona trabajar de esa forma, ya que la institución es tan grande que la mejor forma es trabajar en equipo.

Cree que sí contribuye a los resultados que obtiene la escuela, porque se ha logrado un avance en el nivel de aprovechamiento de los alumnos y ha habido mejoría en la participación de los padres de familia en lo indispensable para sacar adelante la institución. Aparte de lo anterior, a los maestros se les proporcionan los objetivos del año escolar para cumplir con su trabajo. El director cree que puede contribuir con más resultados si logra dar un mejor asesoramiento y capacitación a los profesores y trabajadores de la escuela.

Entre los factores que le facilitan su trabajo, señala que tiene once años de director fundador de la escuela y que le toco recibir a la mayor parte de los trabajadores que hay actualmente. Además, dice que existe una buena relación con los alumnos y padres de familia. Refiere que se siente satisfecho, porque se han logrado los objetivos que se han trazado como institución. Entre otras cosas, se tienen once aulas interactivas formadas con recursos de los padres de familia.

Tiene buen contacto con los padres de familia y es directo en su dialogo; trata con ellos lo relacionado con las condiciones de espacio de los alumnos además del equipamiento y de los recursos de la escuela. Considera a los padres de familia como una parte muy importante para el desarrollo de los alumnos y para llevar a cabo la obra educativa.

El contacto que tiene con otros miembros de la comunidad es con el juez auxiliar y con el DIF municipal; este año escolar se aplicó el programa de embarazo prematuro en adolescentes. Con la presidencia municipal la escuela está escrita en el programa 50 / 50, que significa que por cada peso que aporta la escuela, dicha dependencia pone la

misma cantidad. Se reciben instituciones de preparatoria para informar sobre sus planes de estudio e inscripción para ese nivel educativo. Menciona que si funciona ese contacto, ya que entre otras cosas, se han obtenido becas escolares para alumnos de bajos recursos.

En la Tabla 10 se presenta una síntesis de la entrevista con el director. La información completa se encuentra en el anexo 13.

Tabla 10. Información que se destaca del director de la Secundaria 81.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?	Coordinar dirigir actividades que se genere por parte de la institución. Revisar la planeación, conducción y evaluación del personal docente y administrativo, apoyo educativo, intendencia. Sugerirles a los padres de familia el plan de obras materiales a realizar y a la vez nos proporcione el material requerido para el trabajo dentro y fuera de las aulas. Organizar el registro, distribución y seguimiento del aprovechamiento y formación de los alumnos.
2. ¿Se visualiza como líder educativo?	Sí. Porqué tomo las decisiones para coordinar y supervisar, revisar y ordenar todas las actividades que realizan los maestros, personal de apoyo, administrativo y de intendencia, así como a los padres de familia y conducir adecuadamente las actividades de apoyo hacia nuestros alumnos de otras instituciones como el DIF Municipal, Dirección de prevención al delito en los adolescentes.
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?	En lo personal, la que más se distingue es la de tener una sentido común en la relaciones humanas con todos los trabajadores, alumnos y padres de familia de la institución y en lo profesional trato de colaborar en la orientación adecuada con el personal en su capacitación para que desarrollen mejor cada día en su trabajo.
4. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?	Si. Al supervisor de la zona escolar, al médico escolar, al orientador vocacional y a la trabajadora social. En el sentido de compartir las responsabilidades directas de mi función como Director, en lo que respecta a los docentes y trabajadores del personal de apoyo.
5. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?	Que tengo 11 años como director en esta institución. Que la mayor parte de los trabajadores me toco recibirlos cuando llegaron por ser fundador de la escuela.

Profesores

La principal actividad que desempeñan los profesores es la de preparar e impartir clase. Entre las otras actividades, está la de organizar al personal de acuerdo a su perfil, para el desarrollo de tareas específicas, como organizar horarios, asambleas y actividades escolares, por ejemplo concursos. Ellos dicen que se dedican a la atención de otros maestros, de alumnos y padres en sus necesidades escolares. Por lo general, la mayoría de los profesores están utilizando bien su tiempo y están satisfechos con las actividades que realizan.

En lo que respecta a si los profesores consideran al director líder educativo, nueve de diez contestaron que sí. Lo consideran una persona con experiencia en el ámbito educativo y que involucra a los maestros en las actividades de la escuela. Tiene preparación y emite confianza a sus trabajadores. Tiene además, poder de convencimiento para participar en algún proyecto académico.

Desde el punto de vista de los profesores un líder educativo es aquella persona que demuestra con hechos y acciones que sean congruentes con su propuesta. Debe ser una persona capaz de dirigir, organizar y preparar a su personal para logros educativos e individuales. También debe tener conocimiento en la materia y debe estar a la vanguardia para aplicar nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje. Ellos valoran el que sepa delegar responsabilidades, que sea tolerante y que piense en los demás.

Sobre las características personales y profesionales que tiene el director, desde la visión de los profesores, tiene un trato cordial, es responsable, criterio asertivo, es tolerante, idealista y respetuoso. Tiene preparación profesional, experiencia y es buen

compañero de trabajo. Es conocedor de sus actividades y muy comprometido en su labor como directivo.

Sobre las características que debería de tener el director, los profesores comentan que debe ser más organizado, responsable, más estricto con los compañeros profesores para que cumplan con sus obligaciones y que sea más formal en su desempeño.

En cuanto a los problemas más grandes que enfrenta el director en la perspectiva de los profesores, es que se tiene un elevado número de alumnos en los salones de clase, tolerar a los profesores que tienen poca disposición de trabajar y que tiene familiares trabajando en la escuela. También representa un problema el medio socioeconómico en que está el centro educativo y que se comparten las instalaciones con el turno vespertino.

La forma en que los profesores creen que los problemas mencionados se podrían evitar es: realizar más juntas con los padres para concientizarlos de que apoyen a sus hijos para mejorar su aprovechamiento; ser más rígido con aquellos profesores que no quieren trabajar y aplicar en buena medida el reglamento de la Secretaría de Educación. Por último, sugieren que haya más inversión por parte del gobierno en apoyo a los planteles educativos.

Las estrategias que usa el director en opinión de los profesores son: que tiene una comunicación constante con el personal docente, que en ocasiones es personalizada; otorga una distribución adecuada de la carga académica y ejerce supervisión; toma en cuenta la opinión de los maestros y ejerce un trabajo colaborativo; motiva a su personal, lo estimula y otorga reconocimientos; ubica al personal docente de acuerdo a su especialidad y trata de no afectarlos en lo económico.

En opinión de los maestros, el sentido de las estrategias aplicadas por el director es obtener mejores resultados al final del año escolar, quien los analiza y compara contra los estimados. También para esto se apoya en las prefectas y trabajadoras sociales.

Sobre si el director comparte el liderazgo con otras personas de la escuela, nueve de diez profesores contestaron que sí. Esto se manifiesta porque opinan que sus indicaciones son directas, se apoya en su personal, delega responsabilidades y tareas según la capacidad de cada quién. En general opinan que si le funciona trabajar de esa forma y que es buena para los resultados de la escuela.

Desde el punto de vista de los profesores, la mayoría opinan que el director si contribuye a los resultados de la escuela. Se trabaja bajo el concepto de escuela de calidad y además lo avalan los resultados que se obtienen y la opinión que tiene la comunidad de la secundaria. Otra de las características es que les permite trabajar con libertad para que realicen mejor su trabajo, los orienta y los apoya. Creen que se podría lograr más resultados si se contara con más espacios y material de apoyo para los estudiantes, en otras áreas se puede innovar para facilitar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Los factores que le facilitan el trabajo al director, en opinión de los profesores, es que se tiene un personal eficiente, una comunidad participativa y los apoyos externos del municipio; también la colegialidad del personal docente y su disposición, además de la participación de los padres de familia. La mayoría opinan que se siente satisfecho por una actitud positiva que demuestra.

Respecto a la forma en que el director facilita el trabajo de los maestros, los profesores opinan que atiende las necesidades básicas que le solicitan, como material didáctico, que les da la confianza para trabajar en forma correcta y dando ideas y estrategias para mejorar el proceso educativo. La forma en que puede mejorar el apoyo hacia los maestros, es con la actualización del equipo de cómputo y de materiales educativos de soporte, la actualización de los maestros en conocimientos didácticos y de computación.

En referencia al contacto que tiene el director con los alumnos, los profesores manifiestan que es muy cordial, que los apoya, los escucha, los invita a que se preparen para los exámenes cada bimestre. En cuanto al contacto con los profesores, éstos manifiestan que se tiene un dialogo respetuoso, accesible, que los escucha en sus peticiones y necesidades personales en buena armonía y cordialidad.

Sobre el contacto que realiza el director con los padres de familia los profesores opinan que es abierto, que siempre atiende cualquier situación, que busca la manera de ayudar a sus hijos y los mantiene informados de la situación de la escuela.

En relación con el contacto que tiene el director con otros miembros de la comunidad, los profesores mencionan que se tienen buenas relaciones con las autoridades del municipio, el sindicato y la Secretaria de Educación, que se realiza en forma respetuosa y justa. Con respecto a con quien trabaja mejor el director, los profesores manifiestan que con el personal docente se tiene una buena comunicación y que en general todos los contactos mencionados son productivos para el desarrollo educativo del plantel.

En la Tabla 11 se presenta la información de dos entrevistas como ejemplo. La totalidad de la información se encuentra en el anexo 14.

Tabla 11. Información que se destaca de los profesores de la Secundaria 81.

Maestros	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Prof. 1	A impartir mi materia. A la parte formativa de los alumnos. Sí. Sí. Preparando y actualizando mis conocimientos para tener mejor desempeño.	Sí. Porque la escuela está en armonía. Una persona que logra con su dirección tener un nivel educativo alto y así es.	Respeto, trato cordial, libertad responsable, criterio asertivo, decisión entre otras. Pienso que si le falta alguna, lo desconozco.	Hay mucho alumnado. Que las escuelas de los alrededores mejoren el edificio y mejoren la calidad de educación para atraer a los alumnos.	Comunicación constante con maestros y personal en general. Se apoya con perfectas secretarías y trabajo social con buenos resultados.
Prof. 2	A explicar y guiar a los alumnos en los conocimientos que marca el programa y en los valores que ayudan a la formación de los mismos. Como maestro a los conocimientos. No pero es lo que exigen los padres. En lo que hago sí (me falta tiempo) pero podría hacer más.	Sí. Porque dirige la escuela con mucha facilidad. Una persona con la capacidad de resolver una problemática y encausarla para sacarte mayor provecho.	Capacidad de tomar decisiones, tener la capacidad de ordenar y encausar tareas sin que sienta su autoridad. Ser más organizado y responsable.	En cuanto las mejoras físicas del plantel y a que son turno vespertino y matutino. Que haya más inversión del gobierno y que trabajen ambos turnos en común acuerdo.	Motivar a su personal, estimular, en su trabajo organizarlo y dar reconocimientos. Con los resultados obtenidos en la evaluación y en los diferentes actividades de la escuela.

Preguntas

Maestros	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 la 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 el 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?
Prof. 1	Sí. Encargando tareas al personal de acuerdo a la capacidad del maestro y la responsabilidad que tenga. Sí. Sí.	Sí. Encargando tareas al personal de acuerdo a la capacidad del maestro y la responsabilidad que tenga. Sí. Sí.	El cuerpo de maestros y sus buenas ideas junto a su disposición. En la medida que él ve que yo trato de hacer mi trabajo lo mejor posible.	Dar el material adecuado y los medios para poder lograr alguna actividad. Sí. Actualizándose los maestros y el equipo y material	Bueno. Muy bueno. Bueno. Bueno. Con el personal docente. Sí.
Prof. 2	Sí. En encomendar a otras personas alguna tarea dependiendo de la capacidad. Sí. Sí.	Sí. El es el que organiza, prepara, orienta apoya y ordena. Dedicando tiempo, desarrollando actividades fuera de horario, mejorando las áreas verdes, etc.	Ser un buen compañero, nos entiende nuestros problemas y facilita el buen trabajo de maestros. Espero que sí, él sabe que cuenta con su personal.	Nos da el tiempo, el apoyo con el material que se necesita. Sí. Dedicar su tiempo, experiencia y una buena comunicación.	Muy bueno. Excelente. Muy buenos, Muy buenos. El trabajo es mejor con los maestros. Sí.

Alumnos

Los alumnos visualizan al director como una persona regañona, algo estricta, seria y elegante. También dicen que expresa interés por la secundaria, que platica y convive con los alumnos, que es muy trabajador y que conoce las necesidades de la escuela. Entre sus características positivas creen que es comunicativo, que se dirige con respeto a los alumnos, que ve por el futuro de la escuela, pero que si necesitas algo te escucha.

El rol que desempeña el director en opinión de los alumnos es que es la autoridad máxima, que pone orden y disciplina en la secundaria, que elabora juntas con los maestros cada fin de bimestre para ver en qué situación andan los alumnos. Además, realiza asambleas y otros tipos de eventos. En opinión de los alumnos hace lo que le pide el puesto y que en general se preocupa por la secundaria.

En cuanto si tiene contacto con ellos, siete de quince mencionaron que sí y en la misma cantidad dijeron que muy poco. El tipo de contacto es verbal, con palabras de aliento, los saluda cordialmente, los alienta a seguir estudiando, pero no creen que influya mucho en su desempeño. En las asambleas menciona en qué situación está la secundaria y qué tipo de eventos se van a organizar.

En cuanto a qué les gustaría ver en cuanto al contacto con el director, los alumnos mencionan que visite más los salones para que escuche sus opiniones y que vea cómo se encuentran las aulas, que se preocupara más por ellos, que los siga apoyando, que se involucre más en las actividades de la secundaria. Otro tipo de contacto que les

gustaría tener es que platicara sobre las materias, que conviviera más con ellos y que de esa forma vea lo que necesitan.

Sobre el contacto que tiene el director con los padres, los alumnos ven que no es mucho, que se realiza básicamente en juntas o cuando hay citatorios o reportes. Dicen que hay de dos tipos, positivos y negativos, dependiendo de la situación. Sostienen que el trato es en forma respetuosa.

En lo que se refiere a como sería el director ideal, los alumnos lo visualizan como una persona que sepa manejar bien la secundaria, que sea estricta, que se preocupe por los alumnos. Otras cosas que se mencionaron son: que cheque a los maestros, que escuche las opiniones de los alumnos y que proponga proyectos a los estudiantes. Lo ven de esta forma porque creen que habría mejor aprovechamiento escolar y creen que para eso está la figura del director.

Los alumnos ven la diferencia entre un administrador y líder, en que el administrador organiza, que hace lo que el líder le ordena y se encarga de que esté todo bien acomodado. El líder da las órdenes, es el que dirige al grupo y que piensa en beneficio de los alumnos.

En la Tabla 12 se presenta la información más relevante por grado escolar. La información completa se presenta en el anexo 15.

Tabla 12. Información que se destaca de los alumnos de la Secundaria 81

Alumnos	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
1er año	Buena onda, estricto, para cuando debemos estudiar, no en exceso. Que nos apoya, que sea muy gruñón y que tal vez podría cambiar, que no hable tanto en la asamblea porque repite lo mismo una y otra vez.	El de autoridad máxima. Es el que se encarga de tener todo en orden y cuidar y guiar a los alumnos. Si hace lo que tiene que hacer cuando debe ser.	Sí. Nos saluda cordialmente y nos pregunta que como vamos en las clases. Pues, lo podemos ver como un amigo y nos dice que le echamos ganas al estudio.	Pues creo que lo que hace está bien. No, porque creo que es lo justo.
2do año	Como una persona de bien, buen maestro y capaz de mantener la escuela como hasta ahora. Que da un buen papel.	Hace asambleas y otros tipos de ejercicios. Todo. Está bien lo que hace. Puede usar un poco de su tiempo poniéndoles más atención a los alumnos que lo ocupan.	Sí, algunas veces. En la cuestión de danza. Influye poco	La confianza. Sí, en que se dé a conocer y convivir más con los alumnos.
3er año	Creo que es una persona muy preparada, trabajadora y responsable. Creo que es muy responsable y cuida nuestra escuela, pienso que puede mejorar el hecho de tratar de estar presente en eventos de la escuela.	El de manejar y tener un orden en el plantel en que trabaja. Checar que su plantel avance adecuadamente, chocando que sus alumnos tengan una mejor calidad de educación, trata de mejorar la zona de la escuela. Creo que si hace bien su trabajo. Siempre tratar de que sus alumnos tengan una mejor calidad de educación.	Muy pocas veces. Algunas veces está presente en asambleas del plantel y con las graduaciones de fin de año. En ocasiones da una breve plática en las asambleas.	Que se involucrara más en diversas actividades de la escuela. Quizás más participación en diversas actividades.

Preguntas

Alumnos	5. ¿Tiene contacto 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?
1er año	No, en mi caso tiene contacto cuando hay citatorios o reportes. Positivos. Sí, pero cuando sea algo muy importante.	Es el que pone orden en las escuelas, es el que revisa como trabajamos entre otras cuestiones. Porque se supone que para eso es el director.	Administrador: es el que administra como trabajo alguna persona. Líder: es el que ayuda al administrador en caso de que les pase algo.
2do año	No, más que cuando hay juntas. Positivos. Sí, con los padres que sus hijos estén mal o anden mal.	Una persona que está unido, platica con los alumnos, que les da confianza y los apoya. Porque es necesario ganar la confianza de los alumnos.	En que el administrador hace sus deberes y el líder también pero más hechos y mejores.
3er año	Muy pocas veces, sólo cuando es necesario. Ambos, dependiendo de la situación. Quizás podría realizar más juntas con los padres de familia, para dar más información sobre lo que ocurre en el plantel.	Aquél que cumple con todas sus responsabilidades adecuadamente, aquél que quiere y trata siempre de mejorar su escuela. Siendo de esta manera las cosas funcionarán mejor.	Administrador y líder van de la mano, al momento que eres líder obtienes un mando, el cual implica responsabilidades entre ellas administrar adecuadamente.

Padres de Familia

Los padres de familia describen al director como una persona responsable, que está pendiente de las cosas de la escuela, así como de los alumnos. Lo describen como una persona generosa, accesible y de buen trato. Como sus fortalezas lo aprecian como un directivo que lucha por el bien de la comunidad escolar y que acepta consejos para mejorar la escuela y el bienestar de los adolescentes.

En lo referente a si es líder en la escuela, siete de ocho padres dijeron que sí, porque cuando van a la escuela ven el tipo de trato que ofrece a la comunidad escolar y su comportamiento. Además, ven las actividades que se llevan a cabo en beneficio de los alumnos y perciben que es imparcial en cuanto a la aplicación de la disciplina. Lucha y se esfuerza en conseguir bienes para la escuela y cuando es necesario solicita al municipio la vigilancia de patrullas para proteger a los alumnos

Lo que hace el director en opinión de los padres de familia, es la organización, dirección y administración de las áreas del centro educativo. Dicen que tiene un buen diálogo con su personal y que sabe dirigir a sus compañeros y que por ello todo está bien en el plantel. El tiempo se lo dedica a detectar las necesidades de la escuela, a trámites con la Secretaría de Educación, a checar la documentación y papelería de la escuela; en general están de acuerdo con el rol que lleva. Lo que creen que debe hacer es poner un poco más de atención de lo que sucede afuera de la escuela y que siempre esté abierto al diálogo.

Desde el punto de vista de los padres de familia, el director sí los hace partícipes en las actividades de la escuela, aunque mencionan, que no muchos se acercan. Dicen

que lo hace con la finalidad de sacar adelante la escuela y compartir con ellos algunos de los problemas que se tienen. En los eventos que se realizan les da mensaje de apoyo para sus hijos y en general la participación de los padres es productiva. Algunas de las actividades en las que los padres participan son; la operación hormiga, apoyando en la supervisión de los alumnos y en la operación mochila que se realiza dentro de las instalaciones de la escuela.

El tipo de contacto que tiene el director con los alumnos desde la apreciación de los padres, es el que se realiza en las asambleas, festejos y bailes, hablándoles para que sigan adelante. Creen que este contacto se realiza dentro de la escuela en relación a lo académico y cultural. El contacto que se tiene siempre se realiza en forma respetuosa y en general, sí influye en el desempeño de sus hijos, sobre todo en la conducta.

El tipo de contacto que manifiesta el director con la comunidad en general desde el punto de vista de los padres de familia, es cordial y bueno. Cada fin de cursos, las preparatorias vienen a dejar su información para que los alumnos se inscriban en esas escuelas. El impacto que ha tenido el director en la escuela, es que hay buena organización en los exámenes, que está atento de las necesidades de la escuela, como la construcción de aulas y de salas interactivas y de equipo de cómputo.

El director ideal, desde la apreciación de los padres, es aquél que tuviera más tiempo para checar a los maestros, que cumpliera con el trabajo que le ha sido asignado y que tenga un buen trato con el personal de la escuela, alumnos y padres.

En la Tabla 13 se presenta la información de dos padres de familia. El resto de la información se encuentra en el anexo 16.

Tabla 13. Información que se destaca de los padres de la Secundaria 81.

Padres	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Familia 1	Una persona amable, seria en su trabajo, dedicada a lo que es su responsabilidad en la enseñanza. Es empeñado en su labor y acepta consejos para mejorar la escuela y el bienestar de los adolescentes.	Sí, es un líder porque sabe llevar las riendas de la escuela. Por su trabajo en grupo. Hacer bien lo que se tiene que hacer bien	Llevar una buena comunicación con personal docente y administrativo. A soluciones de los problemas de la institución y del personal. Sí. Hacer bien lo que se debe de hacer bien.	La sociedad de padres de familia tiene la invitación abierta a participar. En diversas actividades (día de las madres, del estudiante, navidad). Sí, porque hay una retroalimentación que nos deja satisfechos. Importante en la enseñanza de nuestros hijos y ayudando o participando en la escuela.
Familia 2	Amable y responsable del plantel, servidor en lo que uno le pregunta. Amable y pues nos da las mejores oportunidades.	Yo considero que sí. Porque nosotros como padres de familia vemos el trata que él tiene hacia su personal y con nosotros siempre en un ambiente de respeto, de cordialidad.	Habla y tiene un diálogo con su personal. A checar la documentación y administración de ella. Sí, claro que a veces hay ideas encontradas. Siempre abrirse al diálogo.	Claro que sí. Les hace participe en actividades académicas y da convivencia. Sí. Que en conjunto forman buenos hábitos en lo general para sus hijos

Preguntas

Padres	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?	8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?
Familia 1	Un trato amable y respeto escuchando los consejos de una persona como él y la enseñanza que le han dado los años. Los motivos a ser mejores y productivos para llevar un bienestar cuando sean mayores.	Creo que es bueno. Sí, y también autoridad. Sí, cuando algunas escuelas traen su información de lo que los muchachos podrían estudiar	Con su trabajo docente y las mejoras que se han hecho al plantel que han sido muchas y gracias a su labor dentro y fuera del aula.	Una persona que este al pendiente de que el personal que aquí labora, cumpla con el trabajo que le ha sido asignado, al igual que este al pendiente del alumnado
Familia 2	El contacto que tienen es cuando hay alguna actividad en las cuales participan los alumnos. Claro que influya en el aprendizaje o en sus calificaciones y en la conducta.	Sí. Sí, cuando vienen los representantes de la preparatoria a presentar algunas carreras	Ha impactado a través de su trabajo de su responsabilidad y de poder sacar adelante los problemas que hay dentro del plantel.	Yo creo que no hay ideal es más bien como llevar a cabo su función haciéndolo bien todo, sale bien ante cualquier situación.

Hasta aquí se han mostrado la opinión que los directores tienen de sí mismos y la apreciación de los profesores, alumnos y padres de familia sobre el proceder del director en su efectividad institucional. En el siguiente capítulo se tratará el análisis de los resultados obtenidos en estas entrevistas, en forma de mini caso por cada escuela en particular, para después identificar diferencias y similitudes en las opiniones de cada grupo de enfoque.

Capítulo 5

Análisis de Resultados

Fullan y Stiegelbauer (2004) hacen referencia a como se tiene que considerar un centro educativo:

La investigación de las escuelas efectivas se enfoca a un fenómeno sumamente complejo y lo representa en una forma simplificada citando elementos tales como un liderazgo firme centrado en la instrucción, altas expectativas para los estudiantes, objetivos claros, un ambiente disciplinado, supervisión frecuente, participación paterna, equipos de mejora de la escuela, etc. (p. 29)

En este capítulo se analizan los resultados encontrados por la aplicación de los instrumentos en cada una de las escuelas estudiadas. Se presenta en dos formas diferentes: la primera por escuela, comparando el sentir del director con la forma en que lo ven los grupos entrevistados. El segundo análisis se presenta por grupo de enfoque y se buscan similitudes y diferencias entre las funciones propias del director.

Mini Caso 1: Secundaria General No. 10

Entre las funciones que el director dice desempeñar está la relacionada con la administración y funcionamiento de la escuela, además del cuidado de la seguridad del alumno dentro de las instalaciones. Conoce los artículos constitucionales relacionados con lo laboral y de la misma forma lo que estipula la Secretaría de Educación. En general, las respuestas de los maestros coinciden con él en que se preocupa por la escuela y tiene una correcta administración. Tanto los alumnos como los padres

coinciden en que el director se preocupa por la escuela y hace lo necesario por sacarle adelante.

En cuanto a cómo usa el tiempo, el director está enfocado principalmente al área académica y la organización escolar. También verifica el mantenimiento de la escuela, aunque menciona que esto les corresponde a los padres de familia. Sin embargo, hay opiniones de los padres de que también él debe atender el mantenimiento a la escuela. Además le dedica tiempo a juntas mensuales con sus profesores, que éstos también mencionan como una actividad conjunta con su director.

Sobre el liderazgo educativo, él dice que sí lo tiene y que lo ejerce mediante el respeto y la identificación con su personal. Los maestros ven que si tiene un liderazgo educativo ya que apoya a su personal y los estimula, además de que tiene una amplia experiencia académica. Los alumnos lo ven como un director que se preocupa por la administración y las calificaciones, y que pone orden tanto a alumnos como a profesores. Los padres mencionan que es muy fácil de tratar con él, además de que se preocupa por aquellos alumnos de capacidades diferentes.

Entre las características personales que dice tener el director están el respeto a las personas, la tolerancia, que es comunicativo y que escucha a los demás. Los profesores coinciden con él ya que tiene un trato cordial y que es un buen conciliador ante los problemas. En cuanto a las características profesionales que el director reconoce en sí mismo, está que pone mucha atención y detecta las características propias del trabajador para la asignación de responsabilidades. Por su parte los profesores mencionan que debe ser más eficaz en los problemas académicos y en apoyarlos ante el hostigamiento que

presentan los alumnos en su comportamiento. Los padres lo aprecian como una persona que hace bien su trabajo, que es estricto y aunque en ocasiones es enojón. Los alumnos lo ven como un director muy trabajador y respetuoso.

Acerca de los problemas que tiene el director, éste menciona que los relaciona principalmente a los asuntos estudiantiles y con el seguimiento a las decisiones que se hayan tomado. Al mismo tiempo trata de ayudar a su personal para su crecimiento, y agrega que los problemas se pueden evitar con dedicación, tiempo y mejorando el presupuesto. Los profesores están de acuerdo con él ya que citan que hay problemas con el aprendizaje y las situaciones que se generan entre los estudiantes. Los profesores agregan que hay una ruptura de formas en los estudiantes y maestros; el director sostiene que es parte de lidiar con situaciones propias del puesto. Los profesores sugieren que debe haber más comunicación entre los padres y la escuela con la finalidad de mejorar el aprendizaje, pero no proponen cómo ayudar a su director.

Entre las estrategias que el director dice aplicar está la de tener un buen contacto con la gente, basado en el respeto y con el cumplimiento de las responsabilidades propias de su puesto. Los profesores argumentan que tiene un buen diálogo con las personas involucradas en las distintas situaciones, que realiza juntas, que sabe delegar funciones, además de que escucha a sus profesores y a los padres de familia. Estos agregan que reciben las invitaciones por parte del director para participar en eventos de la escuela y que asistan a las juntas de padres de familia.

En cuanto a que se comparta el liderazgo en la escuela, el director y los profesores están de acuerdo en que sí ocurre, básicamente cuando se delegan las

responsabilidades. Todos están de acuerdo en que los resultados son buenos en beneficio de la escuela.

En relación a si el director contribuye a los resultados de la escuela, tanto los maestros como los padres de familia sostienen que sí contribuye, gracias a que hay un buen ambiente de trabajo y que existe el apoyo de profesores y padres.

Sobre los factores que facilitan el trabajo en la escuela el director menciona que hay una gran disposición del personal académico y administrativo, además de la buena relación con la Secretaría de Educación. Por su parte, los profesores, dicen que se debe a una buena comunicación, objetiva y oportuna. Los profesores agregan que el director los deja trabajar para que desarrollen sus propias competencias.

Existe un buen contacto entre el director y los padres de familia, que participan en el desarrollo educativo de la escuela. Los profesores mencionan también que existe una buena comunicación y apoyo mutuo. Los alumnos dicen que el contacto con sus padres es poco y que sólo se realiza en situaciones especiales, pero agregan que el contacto con ellos es bueno y que ayuda en el desempeño de sus clases.

El director mantiene una buena relación con los diferentes miembros de la comunidad, como pueden ser la junta de mejoras o el personal del municipio. Los profesores están de acuerdo con esto y agregan que es para el beneficio de la escuela. Los padres de familia lo ven en el sentido de que cuando hay alguna anomalía él la reporta para que sea atendida y, agregan que para los alumnos de tercer año, vienen de escuelas preparatorias para que los alumnos se inscriban en ellas y continúen sus estudios.

En conclusión se puede ver una forma de administrar armónica de acuerdo con el tipo de comunicación que se ejerce dentro de la escuela. Por otra parte, hay que poner un poco más de atención respecto a la responsabilidad sobre el mantenimiento de la escuela, ya que hay opiniones encontradas entre el director y los padres de familia. Otro factor en el que habría que profundizar, es en lo referente a lo que citan los profesores de que hay una ruptura de formas de maestros y alumnos.

Mini Caso 2: Secundaria General No. 55

El director tiene centradas sus funciones en cuatro tópicos: funcionamiento, organización, operación y administración del centro educativo. Y entre otras actividades evalúa el proceso educativo, administra los recursos financieros, los aspectos técnico-pedagógicos y visita salones de clase. Además practica la toma de decisiones en forma colegiada y evalúa y aplica las disposiciones que emite la Secretaria de Educación. Los profesores están de acuerdo en que realiza la mayoría de estos asuntos en la escuela. Los alumnos tienen la percepción que es una persona respetuosa, trabajadora y estricta. Entre otras cosas, mencionan que les gustaría que no fuera tan enojón, pero lo ven como una persona optimista. Los padres lo perciben como una persona responsable, accesible y comunicativa con los alumnos.

Respecto a la forma en que aplica la mayor parte de su tiempo, se centra en la planeación, organización y operación de la escuela. Agrega, que esto se aprecia en el buen resultado de los trabajadores y el aprovechamiento escolar. La forma en que

rediseñaría su trabajo, sería sólo aplicando en forma más estricta el reglamento escolar con la finalidad de evitar malos hábitos para la institución.

En lo que respecta a si el director se ve como líder educativo, menciona que le faltan ciertas cualidades y que éstas deben ser cumplidas. Los profesores sin embargo, si lo ven como un líder educativo, ya que está al pendiente de todo lo que sucede en la escuela y que marca la pauta a seguir. Los alumnos lo ven como una persona que coordina todo lo relacionado con la administración de la escuela y que visita sus salones. Los padres agregan que es un director que se da a respetar y que está al pendiente de los trabajos y actividades de la escuela.

Sobre las características personales que el director dice tener, está una actitud positiva y de dar su máximo esfuerzo en sus actividades. Sobre las características profesionales que cree tener, cita cómo tomar decisiones justas y a tiempo, además de practicar el trabajo colaborativo. Los profesores lo perciben como una persona con capacidad de liderazgo y alto sentido de responsabilidad, que estimula a su personal a superarse y agregan que tiene una buena preparación académica, pero que no es objetivo. Los alumnos lo perciben como una persona que se preocupa por la escuela. Los padres de familia lo observan como un director responsable, accesible y comunicativo con los alumnos.

Los problemas más grandes que el director tiene, son las condiciones materiales de los edificios escolares, el pandillerismo alrededor de la escuela y la desintegración familiar en la que viven algunos de los alumnos. Algunos de los profesores también mencionan que hay problemas con el edificio, pero agregan que el director en cierta

forma es flexible con algunas personas, que hay muchas faltas de los maestros y que existe 'grilla' y división política. Sostienen que es muy consentidor y que existen algunos problemas con el personal de apoyo y los conserjes. La solución que proponen es que se tenga un buen liderazgo y que se aplique el reglamento escolar y los lineamientos emitidos por la Secretaria de Educación.

Las principales estrategias que el director aplica son: tiene una comunicación abierta con todos, el trabajo colaborativo y que el proceso de enseñanza está basado en el desarrollo de habilidades y competencias de los alumnos. Esto lo sustenta con una evaluación con los resultados del aprovechamiento escolar. En esto último los profesores están de acuerdo en que se aplica en forma metódica y agregan que hay un buen diálogo con ellos y que además el director tiene una planeación diaria y los problemas se resuelven como se van presentando. Los padres de familia mencionan que el director los invita a seguir participando en las actividades de la escuela, asambleas y actos oficiales, con la finalidad de que estén al cuidado de sus hijos.

Sobre el liderazgo compartido en la escuela, tanto el director como los maestros están de acuerdo que existe. El director cita que si cada persona realiza sus funciones completas, participa en el liderazgo y en los resultados de la escuela; los maestros mencionan que el director pregunta las opiniones de ellos con la finalidad de asignar tareas del tipo laboral y escolar.

Los maestros, los padres y el director coinciden en que sí contribuye a los resultados de la escuela. El director lo avala con el cumplimiento de las responsabilidades de su puesto y la correcta administración de la institución. Los

profesores argumentan que hay un buen análisis de tablas y graficas estadísticas de los resultados y los padres de familia mencionan que hay mejorías en la organización y comunicación con padres y alumnos.

Los factores que le facilitan el trabajo al director son que cuenta con el personal necesario para delegar funciones y las buenas relaciones y competencias con personal docente. Los profesores citan que existe un buen ambiente de trabajo y que el director cuenta con el apoyo de algunos de los profesores. El director les facilita el trabajo porque les entrega el registro de los alumnos a tiempo, el cronograma de actividades anual para cierto proyecto y los deja ejercer su actividad.

El contacto del director con los padres de familia es congruente en ambos sentidos. El director basa su relación en la tolerancia, la convivencia y la cooperación con una buena comunicación. Los padres dicen que el director los invita a las diferentes actividades de la escuela, además de que les informa sobre las calificaciones y comportamiento de los alumnos. Los profesores mencionan que hay un buen contacto con los alumnos y que con los padres es constante y que atiende a la mayoría que solicita verlo, además de que es amigable con ellos.

Sobre el contacto con la comunidad, el director menciona que se da con diferentes organizaciones y que es bueno para la escuela; se ofrecen conferencias y oportunidades de estudio a los alumnos que van a terminar su secundaria. Los profesores mencionan estos mismos contactos como benéficos para la escuela, al igual que los padres de familia.

En conclusión se puede apreciar que la operación del centro educativo, está basada en las actividades que realiza cada miembro de la escuela. Lo que se puede resaltar es en la forma de ver los problemas que se tiene, ya que tanto el director como los profesores difieren de cuáles son. Mientras que los profesores ven demasiada flexibilidad del director ante algunas situaciones que rompen con el reglamento de la Secretaria de Educación, el director menciona que el rediseño de su trabajo consistiría en la aplicación de dicho reglamento, quizás para corregir lo que en realidad está sucediendo dentro de la escuela.

Mini Caso 3: Secundaria General No. 81

Sobre las funciones que realiza el director, resalta las de planeación, coordinación, dirección, y evaluación del personal docente y administrativo. Agrega que la mayor parte de su tiempo la dedica a la planeación y organización de las actividades más importantes. También gestiona el proceso educativo de los alumnos y trabaja con los padres de familia sobre el plan de obras para la escuela. Otra labor que realiza es con la Secretaria de Educación sobre las políticas que emite, para darle el debido cumplimiento. La mayor parte de los profesores están de acuerdo con las actividades que realiza el director.

Los alumnos lo ven como un director regañón y estricto, pero que se preocupa por la secundaria y que convive con ellos, que es muy trabajador y conoce las necesidades de la escuela. Los padres lo visualizan como una persona responsable y que está al pendiente de los alumnos.

El director se ve como líder educativo ya que toma las decisiones de la escuela para su correcta operación, además que hace partícipe a la comunidad, por ejemplo, al DIF municipal y a la Dirección de delitos en los adolescentes. La mayoría de los profesores lo ven como líder educativo, porque lo demuestra con hechos y acciones que van en forma congruente con el trabajo anual que se planea. Los alumnos lo ven como una persona que pone orden y disciplina en la escuela. Los padres de familia lo aprecian porque tiene buen trato con la comunidad escolar y por su buen comportamiento. Además están de acuerdo con él sobre su trabajo con el municipio, ya que cuando es necesario, solicita vigilancia de patrullas para la seguridad de los alumnos.

El director opina que entre sus características personales está el tener un buen sentido común para las relaciones humanas con todos los miembros de la comunidad educativa; entre las profesionales se centra en la capacitación a los docentes para que puedan aplicar nuevas cosas en la formación de los alumnos. Los profesores, por su parte opinan que tiene un trato cordial y que es tolerante; agregan que tiene una buena preparación académica y que es conocedor de su trabajo. Pero mencionan que les gustaría que fuera más formal en su desempeño y más estricto con aquellos profesores que no cumplen bien con su trabajo.

Sobre los problemas que afronta, el director cita la falta de apoyo de la Secretaría de Educación en la falta de material de trabajo y la poca atención de los padres hacia sus hijos. Pero los profesores ven los problemas muy diferentes a la visión del director. Citan que las clases tienen exceso de alumnos, que hay demasiada tolerancia a profesores que no tienen mucha disposición de trabajar y que el director tiene familiares

trabajando en la escuela. Otro punto que mencionan los profesores es el medio socioeconómico en el que se encuentra la escuela y sugieren que algunos de los problemas relacionados con padres y alumnos se solucionarían haciendo más juntas con los padres para concientizarlos de la importancia de su participación en la educación de sus hijos. Asimismo opinan que la situación con los profesores incumplidos se solucionaría si se aplicara el reglamento que estipula la Secretaría de Educación.

Las estrategias que cita el director en lo educativo son: en el avance de aprovechamiento de los alumnos y en la planeación bimestral de la carga de trabajo en los docentes. Los profesores visualizan que las estrategias son que tiene una buena comunicación con ellos, que toma en cuenta sus opiniones, que los estimula y otorga reconocimientos. Y los padres de familia aceptan que el director los hace partícipes de las actividades de la escuela y del tipo de aprovechamiento que tienen sus hijos.

El director dice involucrar a otras personas en el liderazgo educativo en base a compartir responsabilidades con la finalidad de atender mejor a los alumnos y padres de familia. Por su parte los profesores la mayoría coinciden con él, en que las indicaciones son directas y según las capacidades de las personas, y que trabajar de esta forma funciona bien para la escuela

Sobre los resultados que obtiene la escuela cita el director que sí contribuye con los mismos, porque se esfuerza en los resultados de los alumnos y en lograr que los padres participen en las necesidades de la escuela. La mayoría de los profesores externan la misma opinión que el director, y agregan que se debe a que se trabaja con el concepto de escuela de calidad y la opinión que tiene la comunidad de la escuela. La opinión de

los padres es que hay una buena organización en los exámenes y que el director está atento de las necesidades de la escuela.

Entre los factores que le facilitan el trabajo al director, dice que es fundador de la secundaria y que esto le ha permitido contratar y conocer al personal que todavía labora dentro de la institución. Además, hay una buena relación con los alumnos y padres de familia, y estos últimos ayudaron a formar las once aulas interactivas con los que cuenta la escuela. Los profesores, por su parte, mencionan que el director les facilita su trabajo atendiendo sus necesidades básicas para la labor educativa y que les externa su confianza.

Sobre el contacto que tiene el director con los profesores, alumnos y padres, en general es bueno, constante y fluido y se obtienen buenos resultados para la escuela el trabajar de esa forma. En el caso de los profesores citan que los hace partícipes en las decisiones; los alumnos dicen que el contacto es verbal, con palabras de aliento, pero dicen que les gustaría que visitara más los salones para que escuche sus puntos de vista; en el caso de los padres, mencionan que los hace partícipes de las actividades que hay en la escuela.

En lo referente al contacto del director con la comunidad, el director menciona que es bueno con diferentes miembros que la integran. Como ya se menciono este contacto se da con el DIF, jueces auxiliares y la presidencia municipal; con estas instituciones, la escuela está inscrita en varios programas. Tanto los profesores como los padres aseguran que ese contacto se manifiesta en la forma en que esas organizaciones benefician a la escuela.

En conclusión se puede apreciar que los resultados de la escuela están basados en las buenas relaciones del director con los diferentes miembros de la comunidad educativa. Se resalta el tener once aulas interactivas desarrolladas por los padres de familia, lo cual le da independencia de la Secretaria de Educación en este tema. Lo que se puede resaltar es la forma en que ven los problemas el director y los profesores. Se repite el caso de la secundaria anterior, en la que los profesores sugieren el aplicar el reglamento académico para aquellos profesores que no se desempeñan con la capacidad que requiere la secundaria. Aquí la diferencia es que el director no menciona que tenga contemplado aplicar el reglamento antes mencionado.

Análisis comparativo entre las secundarias

La delimitación de las diferencias y similitudes entre las secundarias, se realizó tomando como punto de referencia al director, ya sea en la opinión de él mismo o lo que se reportó en las encuestas de los profesores, alumnos y padres de familia.

Fullan y Stiegelbauer (2004) dicen lo siguiente: “El director es la persona más indicada para configurar las condiciones de organización que son necesarias para el éxito, como la elaboración de objetivos compartidos, estructuras y climas de trabajo en colaboración, y procedimientos para supervisar los resultados”. (p. 74)

En la Tabla 14 se puede apreciar lo que mencionaron los directores acerca de sus funciones más relevantes.

Tabla 14. Funciones realizadas por los directores.

Secundaria 10	Secundaria 55	Secundaria 81
Responsable escolar, de los alumnos, y bienes materiales	Funcionamiento escolar	Coordinar y dirigir las actividades escolares
Conocimiento de artículos constitucionales	Organización y administración. Aplica decisiones colegiadas	Planeación, conducción y evaluación del personal docente y administrativo
Lo que estipula la secretaria de educación	Responsable de los recursos humanos, materiales, y financieros	Comprender y aplicar la reforma educativa de este ciclo escolar
Manejo de papelería oficial	Planeación	Conocer la normatividad de la ley de educación del estado
Organización y administración	Respetar y aplicar lo que estipula la Secretaria de Educación	
Técnico – pedagógico	Técnico – pedagógico	
	Visitas a grupos	

Como se puede apreciar, existe cierta similitud entre las funciones que realizan, tanto en las administrativas como las de planeación. Sólo dos directores resaltan lo pedagógico, y en un solo caso el director se dedica a visitar los salones de clase. También se ve concordancia en el manejo de la normatividad que ejerce la Secretaria de Educación. Los profesores están de acuerdo en que se preocupan por la escuela y que tienen una correcta administración y operación de la misma. Los alumnos tienen una percepción muy similar del director. En general ven que es estricto, trabajador, que los motiva y que en ocasiones platica con ellos para que se superen. Sólo en una secundaria

lo ven como una persona regañona. Lo interesante de las respuestas de los estudiantes es que en los tres casos ven que el director se preocupa por la escuela.

Las opiniones de los padres de familia son diversas, pero básicamente citan que es el que administra y dirige el centro educativo; además que se preocupa por los alumnos y maestros. En dos secundarias mencionan que debe dedicarle más recursos al mantenimiento de la escuela.

Cuando se toca el punto de la forma en la que usan el tiempo los directores, se vuelve a destacar que se avocan en la planeación y organización; estos dos puntos son en lo que respecta a la escuela y a lo académico. Sólo uno de ellos menciona que parte de su tiempo lo dedica a atender a miembros de la comunidad.

Sobre cómo podrían cambiar su trabajo, las respuestas se presentan en una forma muy variada: desde mejorar la infraestructura de la escuela hasta definir nuevas responsabilidades dentro de la misma. Uno de los directores quisiera aplicar en forma más amplia el reglamento de la Secretaría de Educación; en otra escuela los profesores opinan que el director debe aplicar dicho reglamento a pesar que él no lo tiene contemplado.

En lo que respecta a si son líderes educativos, dos de los tres directores mencionan que si lo son, ya que basan su trabajo en el respeto y la responsabilidad, así como en la operación de la escuela. El tercero menciona ciertas cualidades que se deben cumplir y que en cierta forma son las que usa dentro de la escuela. Otro director de los tres estudiados, menciona que le gustaría inculcar valores a los alumnos y a la escuela.

Los profesores de las tres secundarias opinaron que los tres directores si son líderes educativos; los padres de familia también lo consideraron y agregan que se dan a respetar y que se preocupan por los alumnos y por los bienes de la escuela.

En lo que se refiere a las características personales hay cierta similitud entre las tres escuelas, debido a lo que se menciona respecto a la comunicación entre la comunidad educativa; en esto se destaca que el director tiene apertura, una actitud positiva y que mantiene buenas relaciones humanas; en lo profesional va enfocado al desarrollo docente para la mejor formación de los alumnos.

Al ver los problemas a los que se enfrentan los directores, el único en común es la falta de presupuesto que les asigna la Secretaria de Educación; uno de ellos menciona que además les falta el material de trabajo para los docentes. Otros problemas externos que son similares son el pandillerismo y la falta de comunicación entre padres e hijos.

Entre las estrategias que aplican los directores, sólo en dos casos se repite que se tiene una buena comunicación entre ellos y la comunidad educativa; el otro director resalta la supervisión de los alumnos y la planeación de actividades de los maestros. Aún así, por las respuestas se puede deducir que al enfocarse a la operación y a la administración de la escuela, éstas son las principales estrategias que realizan. Se puede agregar, que sólo dos directores ajustan su estrategia al aprovechamiento escolar de los alumnos.

Los tres directores sostienen que comparten su liderazgo en base a la delegación de responsabilidades y dicen que les funciona trabajar de esa manera. Sólo uno de ellos menciona que el hecho de realizar bien su trabajo y obtener buenos resultados por parte

del personal docente, ya lleva en cierta forma un liderazgo compartido dentro de la escuela. En este caso en particular, la gran mayoría de los profesores estuvieron de acuerdo que el director si comparte el liderazgo, en base a las capacidades de cada persona y que el trabajar de esa forma es funcional para la escuela. Para apoyar lo que opinan los profesores sobre la compartición del liderazgo del director en la escuela, se puede apreciar la Tabla 15 con la comparación de las tres secundarias y en lo que expresan cinco profesores.

Tabla 15. Involucra el director a otras personas en el liderazgo de la escuela, expresado por los profesores.

	Secundaria 10	Secundaria 55	Secundaria 81
Profesor 1	Por completo, consigue que Otros manejen el liderazgo y más puntos de control. Con la participación viene el compromiso de los demás.	Para apoyar las actividades y lograr que se realicen mejor.	Encargando tareas al personal de acuerdo a la capacidad del maestro y la responsabilidad que tenga.
Profesor 2	Dando comisiones y que cada compañero esté cumpliendo con sus responsabilidades	Siempre pregunta la opinión de los maestros.	En encomendar a otras personas alguna tarea dependiendo de la capacidad.
Profesor 3	Sí. Sabe delegar funciones de acuerdo con las habilidades y competencias de los compañeros. Sí. Sí	A todo su equipo. En darle responsabilidad y tareas a cada uno de ellos.	Más bien les hace patente su liderazgo y lo transmite a través de ellos. Al llevar a cabo una indicación directa, el director hace patente su liderazgo pero sin imposiciones más bien con convicción
Profesor 4	Sí, nos da el lugar que corresponde a cada uno.	Sí, a los maestros de apoyo educativo. En el comunicarles actividades, realizar las actividades extraescolares. Al delegar actividades se trata de solucionar más problemas escolares.	Sí, delegando responsabilidades a las personas que él piensa que lo pueden auxiliar.
Profesor 5	Si. Se entiende que todos deben de tener cierto liderazgo para que se cumpla los objetivos. Haciendo participe a todos los involucrados en los problemas.	Por lo general en el ambiente de la dirección de un plantel se conforma un grupo que es afín al director y son las que influyen en la dirección o en el director para tomar decisiones.	Sí, comparte ese liderazgo con personas capaces de hacerlo. Les brinda la oportunidad de continuar capacitándose. Sí, porque todos nos involucramos en la labor docente o en la que nos compete con agrado, responsabilidad y sin presión alguna.

Como se puede apreciar hay una compartición del liderazgo para la resolución de los problemas tanto en llevar una buena comunicación para el desarrollo de las actividades y en la realización de los objetivos. Inclusive hay una opinión en la que se resalta la capacitación al personal docente.

Dos directores dicen que ellos contribuyen a la obtención de resultados a través de un buen ambiente de trabajo y del aprovechamiento de los alumnos. El tercero basa

sus resultados en que cumple con las responsabilidades que le confiere su puesto, en cuanto a operar y administrar al centro educativo. Este mismo director además aplica un trabajo colegiado en forma vertical, que en cierta forma los otros dos hacen también, pero el primero agrega que se podrían obtener mejores resultados si se implementa un trabajo colegiado dentro de la escuela; esto significa que se implemente una colegialidad horizontal entre profesores en beneficio de la escuela.

Los tres directores convergen en que el trabajo se les facilita por la buena disposición del personal docente y en general por las buenas relaciones humanas que hay en las escuelas. Esto lo podemos comparar en la Tabla 16 con el sentir de los profesores en cuanto las facilidades que les brinda su director para la realización del trabajo docente.

Tabla 16. Facilidades que otorga el director para el trabajo, expresado por los profesores.

	Secundaria 10	Secundaria 55	Secundaria 81
Profesor 1	Permitiendo que sean propositivos y autónomos en su trabajo, pero con responsabilidad. Así está bien	Entrega de registros de alumnos a tiempo, entrega el plan de trabajo anual, para ir cumpliendo con las actividades del proyecto.	Dando el material adecuado y los medios para poder lograr alguna actividad.
Profesor 2	Con su apoyo y no interfiriendo en la labor del maestro.	Deja al personal realizar su trabajo.	Nos da el tiempo, el apoyo con el material que se necesita.
Profesor 3	Teniendo confianza, sin mucha fiscalización, dejando que el maestro trabaje a gusto.	Dándonos tareas a todos y trabajar en equipo. Que haga un diagnóstico sobre las necesidades que hay en la escuela.	Proporcionando y atendiendo con lo posible las necesidades de los maestros y maestras, con libertad de cátedra responsable, comunicación y decisiones precisas.
Profesor 4	Confianza en su profesionalismo. Escuchando. Sí, porque falta chequear planeación y su aterrizaje en el aula. Visitando grupos.	Proporcionándoles materiales que se requieran en ciertas actividades. Sí, al mejorar el mobiliario escolar en general. Mejorando las diferentes áreas educativas, laboratorio, videoteca, talleres.	Con el material y los medios didácticos para que el docente logre sus objetivos. Sí. Actualizar el equipo y material, actualizar a los docentes en conocimientos de didácticas, computación.
Profesor 5	Lo facilita al proporcionar mejores materiales y para el desempeño del trabajo educativo.	Le facilitaría dándole libertad de elegir la forma en que trabajan y no imponiendo normativas que obstruyen el trabajo docente. Se mejora la organización en el plantel, la comunión entre el plantel.	De una manera en la que el maestro se sienta con confianza y se dirige con atención y tacto cuando pide algo y esto da resultado.

Como se puede apreciar hay una buena disposición de ambas partes resaltando la asignación de tareas, dando libertad en la realización del trabajo, así como contar con el material adecuado para las labores didácticas.

Los tres directores están conscientes de la importancia de hacer partícipes a los padres de familia en el proceso educativo de la escuela. Coinciden en que existe una buena relación con ellos, ya sea a través de la asistencia a las juntas de padres de familia, como en la entrega de calificaciones, o a eventos especiales de la escuela.

El contacto que tienen los directores con la comunidad de la zona es fuerte, debido a las características de ubicación y de infraestructura. El trato que se tiene es de tipo social como con el DIF, que se vincula para la implementación del programa de embarazo temprano en los adolescentes; también con las juntas de mejoras a las que pertenecen las escuelas y además con el municipio. En lo educativo, se recibe a las preparatorias y escuelas comerciales para que los alumnos continúen sus estudios. Para apoyar este contacto, en la Tabla 17 se muestra lo que opinan los profesores sobre sus directores en referencia al contacto que tienen con los diferentes miembros de la comunidad.

Tabla 17. Tipo de contacto de los directores, expresado por los profesores.

Contacto con	Secundaria 10	Secundaria 55	Secundaria 81
Alumnos	Respeto, diálogo, cualquier alumno platica con él, y en ocasiones visita los salones.	Buena, visita los salones, cordial, respeto, asambleas	Cordial, los apoya, los escucha.
Padres	Reuniones generales, buen trato, atención para sus hijos	Constante, atiende a la mayoría, reuniones en la escuela, entrega de calificaciones, atento.	Abierto, los atiende, les informa de las actividades de la escuela
Profesores	Diálogo, trato respetuoso, los alienta a ser propositivos	Reuniones de evaluación, algún problema escolar o profesional, buena relación.	Diálogo, respetuoso, accesible, cordial.
Comunidad	Autoridades municipales, jueces de la colonia, junta de mejoras	Presidencia municipal	Autoridades municipales, DIF, Sindicato, S.E.P.

Se puede observar una gran similitud de las acciones que realizan los tres directores en los diferentes tópicos que se manejan en la administración y la operación de un centro educativo, además de una correcta comunicación hacia los padres y la comunidad.

En el siguiente capítulo se trata lo referente a las conclusiones en lo que respecta a enfrentar la teoría contra los resultados obtenidos en el estudio y las recomendaciones que se identificaron en la elaboración de este trabajo.

Capítulo 6

Conclusiones

En este capítulo se procede a confrontar los resultados encontrados en los cuestionarios y entrevistas realizadas a las tres escuelas secundarias estudiadas y lo que se presento en el marco teórico. Para esto se identificaron cinco categorías que se encontraron en la teoría consultada, y se menciona su respectiva definición de lo que abarca cada uno de ellas, para después enfrentarlas con los resultados de las encuestas. En base a lo anterior, el siguiente punto a tratar es darle respuesta a la pregunta de investigación y por último se procede a dar algunas recomendaciones.

Definición de Categorías

La literatura consultada define todos aquellos atributos que un director de escuela debe poseer para desempeñar correctamente sus funciones. Se habla sobre lo que ha cambiado la educación en estos últimos años, de manera que factores como la globalización, interculturalidad y la sociedad de la información, están presentes para proveer una educación que vaya de acuerdo a las necesidades no sólo de un centro educativo, sino de un país.

Los diferentes puntos que se tratan en el marco teórico, se pueden agrupar en cinco categorías con la intención de diferenciar los conceptos y canalizar las respuestas y puntos de vista de los entrevistados.

Categoría de liderazgo. Este punto escoge aquellos conceptos que fueron mencionados como liderazgo a través del marco teórico. Pueden ser características

personales o como profesionales del director, además de algunas situaciones organizacionales que se pueden considerar con este tipo de perfil.

Categoría administrativa. Este punto se enfoca a las situaciones administrativas vistas en el punto de Gestión Educativa y algunos conceptos que se mencionaron en otros apartados. Esto permite agrupar características de la administración y planeación que se mencionaron en las respuestas a las encuestas aplicadas.

Categoría normativa. Esta categoría se definió para tratar lo referente al marco legal que maneja el directivo y que se usa y aplica en toda institución educativa; además, se encontró información importante en las encuestas aplicadas.

Categoría de desempeño. Este punto indica la forma en que es medido el comportamiento de los resultados tanto del centro educativo como de los profesores y alumnos. En algunos casos se encontró información en las encuestas sobre este aspecto.

Categoría cultural. Esta sección que se abordó brevemente en el marco teórico, presenta una característica importante en la que los directores y la misma escuela participan en la formación de los alumnos. Los conceptos vistos en la teoría muestran la relación que puede existir entre la escuela y la cultura en general, y en el caso de las encuestas aplicadas, se encontró diferente información relacionada con la comunidad y el entorno en el que están las escuelas estudiadas.

Categorías contra Resultados

En esta sección se compara cada una de las categorías definidas con la información registrada en las encuestas aplicadas a los miembros de cada una de las

secundarias estudiadas. Se escoge el concepto propuesto en la teoría y el pensar específico de la persona entrevistada en alguna situación ya sea organizacional o escolar que estén relacionadas. De esta forma se aborda en forma específica la teoría propuesta con los datos encontrados en las encuestas.

Categoría de liderazgo. Esta sección trata sobre aquellas situaciones de liderazgo que se abordaron en el marco teórico y los resultados obtenidos en las encuestas. Las opiniones son de diferentes entrevistados, todos en referencia al director en cuanto a su comportamiento y alcance educativo.

Se tiene el caso de un alumno de una secundaria, que menciona que en las ocasiones que el director suple a un profesor, suele contar historias sobre algún hecho. En la teoría se tiene lo que expresa Boyett y Boyett (2003) en cuanto al líder que pasa de comandante a narrador de historias. Volviendo al alumno, se puede intuir que por la rima, la repetición y el equilibrio para mantener a los oyentes, lo pudo recordar y expresar correctamente al momento de responder la encuesta, como es mencionado por los mismos autores. Se puede agregar que en la entrevista realizada por el investigador, el director usó este tipo de técnica para hacer alguna referencia de lo que se le preguntó.

Otro punto mencionado en la teoría es respecto a que se debe de encontrar un balance entre las necesidades de la escuela y las personales, y que además se deben detectar las capacidades del personal para la asignación de las actividades a realizar. En la información encontrada en las respuestas de dos secundarias, se menciona que al momento de delegar funciones por parte del director, se hace con base en las competencias y capacidades del personal que las va a desempeñar.

Un aspecto que se explica en la teoría es la capacidad de influir en las personas para que se logren las metas del grupo. En esto Elizondo (2001) dice para que lo anterior se logre se debe motivar a las personas según la situación y el momento. En las tres secundarias los profesores mencionan que reciben apoyo y estímulo de su director. Esto contrasta con que ninguno de los directores menciona específicamente que estimulen a sus profesores; esto se puede interpretar como una motivación no explícita o como que diversos comportamientos de los directores hacen las veces de estímulos para los profesores.

En la teoría presentada se habla de dos tipos de liderazgo que son el transaccional y el transformacional, mencionados por Bass (1985, citado por Elizondo, 2001). En el caso de una secundaria, los profesores citan que dentro de las estrategias que usa el director está la de otorgar reconocimientos y esto aplica para un liderazgo transaccional.

El liderazgo transformacional propuesto por Bass (1985, citado por Elizondo, 2001) se sustenta en el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo con la finalidad de convertir en líderes a los profesores. En la información encontrada en las encuestas, los directores opinan que capacitan a su personal docente; al mismo tiempo se trabaja en base a la delegación de responsabilidades, y esto se puede interpretar como que los están preparando para futuras actividades según sea el caso.

Los autores Hersey y Blanchard (1997, citado por Elizondo, 2001) proponen otro tipo de liderazgo que está basado en el análisis de la situación. Hay un caso de una secundaria, en que los profesores sostienen que dentro de las estrategias que usa el

director está la de apoyar en la planeación diaria y que los problemas se resuelven como se van presentando; básicamente se hace referencia al liderazgo situacional.

Por último en la teoría se menciona la importancia de dedicarle menos tiempo a lo administrativo y más al liderazgo, por ejemplo se destaca que debe dedicársele tiempo a tener una autoevaluación objetiva de la conducta de liderazgo. En una secundaria, el director cita que debe de conocerse a sí mismo y conocer bien tu trabajo. Este es un buen ejemplo de una autoevaluación para dirigir nuevas acciones.

En resumen se puede mencionar que los atributos de liderazgo son los de narrador de historias, asignación de responsabilidades según capacidades del personal, motivación, liderazgo transaccional, visión, análisis de la situación, autoevaluación. Todas estas cualidades y habilidades representan buenas herramientas para ejercer la dirección de un centro escolar.

Categoría administrativa. Esta sección se trata de cómo se presenta la organización y operación del centro educativo, desde el enfoque de la administración para lo que se requiera en el área académica.

En una parte de la teoría, De Vicente (2001) cita que se deben cuidar los aspectos pedagógicos, gestión de la instrucción, que haya apoyo, colaboración y comunicación para los profesores y que se sepa escuchar los requerimientos que tienen, entre otras cosas.

Los directores mencionan que dentro de sus estrategias, esta la realización de juntas, la delegación de funciones y la de escuchar las necesidades del personal docente. Se tiene el caso de un director que ejerce la supervisión del avance del aprovechamiento

de los alumnos así como la verificación de la planeación bimestral de la carga de trabajo de los docentes.

Otra de las características que usan los directores en el trabajo con sus profesores es que se les proporciona el registro de los alumnos, calendario anual de actividades, además de que existe una buena comunicación y una asignación de materias adecuada al perfil del profesor. Estos mismos comentarios aplican para lo que cita Elizondo (2003) de que se debe tener un buen análisis y valoración de los resultados logrados y los factores que la determinaron.

Otro concepto que cita De Vicente (2001) es que el director debe tener una buena capacidad de consenso y que la practique con sus compañeros de trabajo. En la opinión de los padres de familia de una secundaria, se menciona que el director practica en su trabajo el consenso cuando hay alguna actividad que se requiere resolver. En esta misma secundaria los profesores manifestaron que su director, además de ser muy respetuoso, es bueno para conciliar problemas.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta en el funcionamiento de los sistemas educativos, es el manejo de proyectos. Y para esto Joyce (citado por Elizondo, 2003) dice que para el diseño y operación de proyectos de trabajo, debe hacerse una planeación basada en lo que se hizo en el pasado y en el ejercicio de la evaluación. Entre las respuestas de los directores se encuentra que antes de proponer los proyectos a realizar, se elabora un buen análisis para evaluar su impacto. Los profesores comentan que su director tiene poder de convencimiento para participar en algún proyecto académico.

Otro director comenta que uno de sus problemas es verificar las decisiones tomadas sobre un proyecto a través de evaluar su funcionamiento.

En resumen se puede decir que los conceptos administrativos llevados por los directores como gestión en la instrucción, colaboración y comunicación, atención de requerimientos, capacidad de consenso, manejo de proyectos, son realizados de acuerdo a las necesidades de cada escuela, pero que además son identificadas por el personal que participa y que presenta similitudes con la teoría expuesta.

Categoría normativa. Este punto indica la relación que existe entre la teoría y los aspectos legales y conductuales del centro educativo y del personal que lo compone. Todo esto relacionado con lo que contestaron los entrevistados en relación a estos temas.

Lo referente a normatividad escolar fue mencionado por los directores como una práctica que se debe conocer para operar el centro educativo. Las respuestas fueron enfáticas en conocer los artículos constitucionales sobre el trabajo y en la forma en que son presentados por la Secretaría de Educación; también es importante llenar a tiempo los informes que solicita la Secretaría. Los otros dos directores mencionan que aplican y respetan las disposiciones que gira la mencionada secretaria para profesores y alumnos. También participan en cursos y talleres de actualización cuando son invitados por la Secretaría de Educación. En el caso de los profesores sólo relacionan la normatividad con que el reglamento sea aplicado para corregir situaciones laborales y así evitar los problemas en que se pudiera incurrir.

Para lo anterior, Elizondo (2003) dice que el director debe de conocer el marco jurídico en el que opera el centro escolar, conocer sus funciones y las facultades que le

permitan ejercer sus funciones. El mismo autor agrega que es parte de la política escolar que rige a un proyecto educativo general.

Como se puede apreciar hay cierta relación entre lo que se encontró en las encuestas y lo que dice la teoría en alguno de sus puntos. Debe agregarse que en realidad no se profundizó en estos temas y por lo tanto, las respuestas no fueron tan amplias como para poderlas referenciar en una forma más concreta. Respecto a los conceptos mencionados en la teoría como reglamentos en materia educativa y normatividad, se tiene poca información.

Categoría de desempeño. Este apartado trata del desempeño y evaluación escolar, y está enfocado principalmente a lo que aplica para los alumnos y al centro educativo. A pesar de que en la teoría se habla de diferentes valoraciones del desempeño, como la de los profesores y los centros educativos, también se menciona sobre cómo se puede aplicar a los alumnos y a la institución académica. Debido a que las encuestas están referenciadas al trabajo del director, se destaca que una de las principales actividades es el apoyo en el aprendizaje y la evaluación de los alumnos.

En una parte del marco teórico (p.28), en la que respecta a Desempeño y Evaluación, se destaca que el director deberá identificar las diferencias académicas que haya entre el alumnado y tomarlas en cuenta para la evaluación, aunque la misma evaluación hará referencia al propio centro escolar, como una unidad de planificación, de trabajo y de aprendizaje. Uno de los directores encuestados (p.62) cita que entre otras funciones, que la toma de decisiones la hace en forma colegiada, por ejemplo, resolución de problemas que se presentan en la comunidad educativa, revisión de las planeaciones

didácticas, registro y evaluaciones. Aquí se puede apreciar la similitud de las acciones del director con lo que se menciona en la literatura, como por ejemplo, como una unidad de planificación de trabajo y de aprendizaje, y lo que realiza el director como una revisión de las planeaciones didácticas, registro y evaluaciones.

Hay otro caso en que el director menciona (p.64) que la forma como cumple con sus responsabilidades la mide con los resultados del aprovechamiento escolar que arrojan las evaluaciones continuas que se aplican en la escuela. Para esto Pérez, M.P. (2001) dice el uso de la información sobre el rendimiento de los alumnos es una característica del liderazgo educativo y que de esta forma el director podrá usar estas evaluaciones de los alumnos de que está cumpliendo con el proceso de enseñanza aprendizaje. Como se puede apreciar las actividades que realiza el director van encaminadas a un liderazgo educativo, por medio de las evaluaciones realizadas a los alumnos.

Un director opina (p.80) que la mayor parte de su tiempo la dedica a la planeación y organización de actividades de los maestros, en apoyo al desarrollo integral de los alumnos. Para esto San Fabián (1995, citado por M.P. Pérez en De Vicente, 2001) menciona que la evaluación de los profesores debe ir enfocada a que el director cuide los tiempos de aquellos, ya que la colaboración del equipo directivo y de los coordinadores se orienta más a facilitar espacios, horarios y materiales. Como se puede apreciar, el director tiene bien enfocado el aprendizaje de los alumnos en base a la asignación de actividades y responsabilidades de los maestros, y que está citado por el mencionado autor en cuidar los tiempos de los profesores, entre otros temas.

Dentro de lo que se definió en el marco teórico, se menciona (p.32) que los directores deben saber que para el ejercicio de sus funciones sea colegiada, es necesario establecer buenas relaciones humanas basadas en la dinámica de grupos entre los miembros del centro educativo, (De Vicente, 2001). Uno de los directores, como puede ser el caso con los otros dos estudiados, dice que involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela, en el sentido de compartir responsabilidades con diferentes miembros de la comunidad educativa. Como se puede ver hay una colegialidad vertical en el proceder del director, en este caso es el de delegar funciones para la realización de las actividades correspondientes.

Uno de los autores que trata el tema de desempeño es De Vicente (2001) y dice que una de las características del director debe ser su interés en el área pedagógica, en la que se relaciona con el profesor y el alumno y brinda apoyo a sus profesores para que se capaciten y se formen profesionalmente. En una de las secundarias los profesores opinaron que platican con sus compañeros sobre lo referente a intercambiar experiencias y la forma como aplican los exámenes, además de las situaciones que viven con sus alumnos; mencionan que en algunos casos las evaluaciones son cortas pero reflexivas. Sobre esto, el mismo autor agrega que es necesario establecer buenas relaciones humanas basadas en la dinámica de grupos entre los miembros del centro educativo.

Por su parte, Valenzuela (2004) dice que las evaluaciones educativas pueden ser vistas como un proceso y al mismo tiempo como un producto en el que los resultados pueden ser medidos. Para esto, se aplican las evaluaciones de aprendizaje en las que se determinan los logros obtenidos por los alumnos. Uno de los directores entrevistados

expresa que dentro de sus responsabilidades está la de medir los resultados del aprovechamiento escolar de forma continua. El mismo director agrega que se apoya en el trabajo colaborativo de sus profesores y en las habilidades y competencias de los alumnos. Otro director sostuvo que él mide el avance del aprovechamiento de sus alumnos y lo compara con la planeación bimestral que tiene su equipo docente.

Como se puede apreciar, esta sección está dentro de las actividades importantes que realizan los directores y que pueden ser medidas y evaluadas de diferentes formas.

Categoría cultural. En este punto se comparan la teoría y los datos de la encuesta que están relacionados con valores, otras organizaciones que están en torno a la escuela y opiniones que van enfocadas a algo más que el proceso de enseñanza aprendizaje que se presenta en un centro educativo.

En la opinión de Elizondo (2003), la gestión escolar no puede estar aislada de su entorno, como por ejemplo el sistema educativo y la sociedad y que de alguna forma tienen una meta en común. Este marco de acción define una de las funciones de los tres directores. En la opinión de ellos, trabajan con diferentes miembros de la comunidad, por ejemplo jueces auxiliares y la junta de mejoras del Mezquital; participan con el municipio para algunas festividades cívicas; con el personal del DIF municipal para aplicar programas como la prevención del embarazo prematuro en adolescentes; con el personal de difusión cultural de diferentes instituciones que visitan las secundarias para ofrecer conferencias y oportunidades de estudio para alumnos de tercer año; también con la dirección de prevención del delito en los adolescentes.

Sobre las escuelas, Pérez (1998) dice que aunque existen muchos factores y agentes, se puede considerar que la cultura de la institución está relacionada con la de

los profesores, ya que son éstos los responsables del proceso de enseñanza aprendizaje. Hay un caso de una de las secundarias encuestadas, en el que el director menciona que sus profesores le dedican cierto tiempo a la enseñanza de valores, así como a poner orden y disciplina en el grupo dentro de la clase.

Otro punto a considerar por el director, citadas en este trabajo (p. 40) está relacionado que en el centro educativo haya más valores en común que diferencias entre las culturas en el mismo. Un director expuso que rediseñaría su trabajo en inculcar más valores cívicos en la institución y a sus alumnos.

Como se puede apreciar, este concepto de cultura escolar es visto por los diferentes directores de acuerdo a sus necesidades. Como ejemplo, se puede mencionar el tiempo que le dedican a las asambleas en las que se celebra un día nacional; en ellas participan el personal directivo y alumnos; se hacen representaciones sobre el acto a celebrar y bailables típicos de la región. Este tipo de actividad no se encontró en la literatura, pero representa un elemento del carácter cultural de un centro educativo.

Respuesta a la pregunta de investigación

Por lo expuesto en este trabajo se tiene información tanto teórica como de campo para que la pregunta de investigación que fue propuesta al principio de este trabajo pueda ser abordada. La pregunta es: ¿Cuáles son las características del perfil del director de una escuela secundaria? Con las categorías estudiadas en el punto anterior se pueden mostrar los atributos encontrados para cada uno de los directores. Ver Tabla 18.

Tabla 18. Categorías de perfil directivo con sus atributos.

Categorías	Atributo
Liderazgo	Narrador de historias
	Asignación de responsabilidades
	Motivación
	Transaccional
	Visión
	Análisis de la situación
	Autoevaluación
Administrativo	Gestión en la instrucción
	Colaboración
	Comunicación
	Atención de requerimientos
	Capacidad de consenso
	Manejo de proyectos
Normativo	Conocimiento de aspectos legales y operativos
Desempeño	Intercambio de ideas
	Evaluación del aprendizaje
Cultural	Contacto y comunicación con organismos

Esta tabla muestra las habilidades y características encontradas en el trabajo de campo y que tenía su descripción en la teoría expuesta. Cada una de ellas fue mencionada ya sea por el director, los profesores, los alumnos o los padres de familia.

Cabe hacer mención de que no todos los directores que se estudiaron en este trabajo tienen todas las características mencionadas en la Tabla 18 al mismo tiempo. Es

probable que las que no tengan no hayan sido expresadas en su momento o que sean vistas de diferente forma.

Por lo mostrado en esta Tabla 18 se puede sugerir que el perfil recomendado sería la suma de todos los atributos que debería de tener un director para que pueda cumplir con sus responsabilidades y funciones de acuerdo a lo que un centro educativo requiere y lo que se encontró en este estudio.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se van a exponer están basadas en la información que se tiene y la forma en la que fue expuesta en las entrevistas y encuestas. Básicamente sólo se van a dar dos recomendaciones generales que son adecuadas para las tres escuelas, porque pertenecen a la misma zona y área del municipio de Apodaca.

Algo que llamó mucho la atención del tesista, es lo que contestaron un buen número de profesores sobre el intercambio de información que existe entre ellos para la mejora de sus clases. Inclusive algunos directores se preocupan porque exista esta colegialidad entre el personal docente. Sin embargo, no se tiene un registro de estas actividades. Por ello se recomienda que haya un sistema de información que registre estas actividades de mejoras educativas, que partan de la colegialidad de los profesores en temas afines a sus clases. Esto se puede iniciar a través de correo electrónico, de Blogs y de espacios que ciertos servicios de mensajería electrónica ofrecen. Es conveniente ver y analizar los resultados que se tengan cada seis meses o al final del año escolar, hacer los ajustes e implementar la mejora según se requiera. Esto puede ser un

buen reto para los directores y beneficiaría su labor directiva enfocada al aprendizaje de los alumnos.

La segunda recomendación es la mejora de la comunicación que se tiene con los padres de familia. Los directores y los profesores mencionan que es un factor importante en el aprendizaje de los alumnos, pero no se hace algo más allá de la sola asistencia a las juntas de padres de familia y la entrega de calificaciones. Quizás el hecho de exponer metas y objetivos de las clases, pueda ayudar a entender la problemática de aprendizaje que tienen los alumnos. Otro aspecto a informar a los padres, es el efecto que pueda tener el que sus hijos tengan al alcance dispositivos electrónicos en clase, así como la forma en que se consulta internet para la elaboración de trabajos que se requieran para alguna clase en especial.

En resumen, se puede decir que este estudio era el de conocer y proporcionar información acerca de las funciones del director en su ámbito educativo, en la forma en cómo ellos se perciben y la forma en cómo son vistos. De esta manera se propicia una autoreflexión como primer paso para un proceso de mejora y poderse plantear las soluciones adecuadas al desarrollo del centro educativo. En concordancia con lo anterior, no hay que olvidar que la educación y la sociedad están a la espera de nuevos líderes que con su participación y servicio de trabajo pueden construir un mejor futuro para las nuevas generaciones.

Referencias

- Boyett, J. y Boyett, J. (2003). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. México: Norma.
- Elizondo, A. (2003). *La nueva escuela, I; dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela, II; dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- De Vicente, P. S. (2001). La dirección como ejercicio del liderazgo. En De Vicente, P.S. (Comp.), *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas* (pp. 21-46). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (2003). *El cambio educativo. Guía de planeación para maestros*. México: Editorial Trillas.
- González, M.T. (2001). Dirección y cultura escolar. En De Vicente, P.S. (Comp.), *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas* (pp. 155-177). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Medina R., A. (2001). La dirección escolar impulsora de la investigación de los docentes en el aula y centro. En De Vicente, P.S. (Comp.), *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas* (pp. 73-95). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pérez M. P. (2001). El papel del director en la evaluación de alumnos, profesores, programas y centros. En De Vicente, P.S. (Comp.), *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas* (pp. 179-201). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Pérez Gómez, A.I. (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Ediciones Morata.
- Pérez Guardado, Miguel A. (2001). *Desarrollo de habilidades del personal directivo en instituciones educativas*. Editorial ITESM / U.V., Trillas
- Valenzuela, Ricardo (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Villar, Luis M. (2001). La dirección en las organizaciones que aprenden. En De Vicente, P.S. (Comp.), *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas* (pp. 131-154). Bilbao: Universidad de Deusto.

Anexo 1

Preguntas para 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 2

Preguntas a los maestros

1. ¿A qué le 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, en su opinión?
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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se 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 la 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 3

Preguntas a los alumnos

1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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 contacto 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 4

Preguntas a los 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 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?
8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?

Anexo 5

Entrevista con el director de la Secundaria No. 10

1. a. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?

R.- - responsable escolar, alumnos, bienes, personal.

- culpable de si algo se pierde y de que el personal no trabaje bien, si hay algún accidente con algún alumno.

- Por el buen funcionamiento de la escuela.

- Conocimiento de los artículos constitucionales 3, 31, el 123 sobre las relaciones laborales, conocer el funcionamiento de las leyes, así como lo que estipula la Secretaria de Educación.

-Cuidar la integridad de los alumnos.

b. Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

R.- - Si se presenta alguna persona a recoger algún alumno, se le pide identificación, para evitar problemas.

- Papelería que hay que recibir / entregar a la secretaría desde evaluación, inscripción y otras.

- Evaluar la situación si los alumnos puede entrar a la escuela si no trae papeles.

- Evaluar situaciones especiales tanto de alumnos como de maestros, tanto para casos educativos como laborales.

- Estudiar y aplicar los acuerdos y órdenes que emite la Secretaria de Educación.

2. a. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?

R.- - A lo académico, organización escolar, trato con los padres de familia como otros miembros de la comunidad. En lo académico: checar carga académica de horas por clases para los profesores, si no las cumple, se les da otra función.

- Para los profesores que cumplan con el programa de la clase, y si necesita material se le proporciona.

- Que se le de mantenimiento a la escuela que esta actividad le corresponde a los padres de familia. Se hace una junta con los padres para informarles de la situación.

- Junta cada mes con el personal docente, de apoyo, y lo administrativo.

b. ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva?

R.- Si. Son muchas las actividades, porque se carece de un recurso económico, y esto hace que atienda otras situaciones, que a la vez son importantes para lograr los resultados que se quieren.

¿Por qué?

R.- Los resultados se ven, según la actividad que se desarrolle.

3. a. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería?

R.- - Ver la cosas en forma real, para mejorar condiciones físicas de la escuela, y mejorar lo social, inculcando valores cívicos. Todo esto es parte importante para la escuela.
- Promover la escuela en la comunidad para mantener una buena matricula año con año.
Hacer mejoras en la escuela. Hacer conciencia entre los padres y los alumnos.

b. ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- - A la funciones pedagógicas.

-Mejorar los tiempos de aprovechamiento del profesor y personal administrativo.
- Mejorar la relación entre personal administrativo y los docentes.
- Mantener al personal unido, pero que si esta dividió, también se obtienen resultados, pero que de preferencia estén en cordialidad.

4. a. ¿Se visualiza como líder educativo?

R.- Quisiera ser líder, es una tendencia del director por naturaleza. Ser líder es como el respeto, se gana, y como líder también se puede ganarlo, en base a la confianza y resultados.

b. ¿Por qué sí o no?

R.- Para cambiar a un grupo tiene que ser parte de él, para ser un buen director es identificarse con el personal, y ver los que ellos ven.

c. ¿Qué es un líder educativo?

R.- - Responsable. Cambiar el entorno social, y tener una mejora continua. No es solo el enseñar la clase, sino la obligación de hacer alumnos fuertes, y a la vez humanos. Hacer que el alumno se respete como es. Enseñar valores en los alumnos y conservar a la institución también con valores.

5. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?

R.- Personal. Respetar a las personas, tener apertura, ser tolerante, escuchar a los demás, pedir consejo al personal con experiencia según sea el tópico, comunicativo, responsable.

Profesional. Conciliar responsabilidades, definir áreas de trabajo. Organizado y eficaz. Soy maestro de primaria, secundaria, dos especialidades física y química, licenciatura en ciencias jurídicas, maestría en educación.

Soy inquieto, respeto el sindicalismo ya que soy secretario de la delegación, no soy apasionado de las situaciones de cualquier tipo.

6. a. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene?

R.- - Saber mediar los problemas que entre los estudiantes, manejar el pandillerismo que es poco en la escuela. Que no haya problemas en las decisiones tomadas. Saber lidiar con las situaciones de trabajo. Motivara a la gente y traer motivadores para que habla con los profesores, como platicas motivaciones y de crecimiento personal. Desarrollar más talleres de computación.

b. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?

R.- Los problemas se pueden evitar con dedicación y tiempo. Si hay presupuesto hacer platicas motivacionales. Si se mejora el presupuesto se pueden reducir los problemas.

c. ¿Cómo?

R.- Con platicas motivacionales y capacitación al personal.

7. a. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo?

R.- - No hacer nada a escondidas, tener un trato directo con la gente, y hablar claro.

- Presentar buenos proyectos bien planteados, y haciendo un buen análisis antes de proponerlos.

- Trabajar con respeto. En el caso del personal docente es una solicitud que se da por un hecho. Saber escuchar.

b. ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- - Ejercer las facultades del puesto.

- Se les paga a tiempo a los profesores.

- A los alumnos se les da su papelería oficial.

- Con las Secretaría de Educación se les da sus informes vía en el inspector.

- Los proyectos que se proponen se llevan a cabo.

8. a. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- Si.

b. ¿En qué sentido?

R.- Delegando responsabilidades al personal.

c. ¿Le funciona trabajar así?

R.- - Si se ven resultados trabajando de esa manera, y en la forma como interactúa la gente para el logro de un resultado.

9. a. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela?

R.- Si contribuyo. Hay un buen ambiente de trabajo. Tenemos muchos alumnos que visitan la escuela a expresar su agradecimiento. De la misma forma vienen padres de familia a la escuela felicitarnos.

b. ¿En qué sentido?

R.- Atiendo a las persona y las escucho.

c. ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

R.- Si. Siendo más reflexivo y tomar aquello importante para mejorar la calidad.

10. a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?

R.- Buena disposición de los maestros, con la sub-directora, y personal administrativo. La buena relación con la Secretaría de Educación Pública. Los alumnos y con los padres de familia.

b. ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- Sí, pero me gustaría que estuviera mejor.

- Mejorar la infraestructura de la escuela.
- Mejorar el sistema educativo en particular de esta institución.

11. a. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia?

R.- Si.

b. ¿Qué tipo de contacto?

R.- Vienen a preguntar por sus hijos. En ocasiones se les da permisos a los alumnos por enfermedad y si es el caso, los padres los recogen.

- Quejas educativas y sociales (exhibicionismo cerca de la escuela).
- Quejas propias de los alumnos entre alumnos.
- Definir estrategias de cuidado para que los acompañen hasta la escuela.
- Platicar con los padres de familia en las juntas para informar de alguna actividad.

b. ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

R.- Si. Hay una junta anual al inicio del año escolar, otra a mediados y la de fin de año para un informe de actividades. Se les comunica las necesidades de gastos de la escuela. Se fijan cuotas. Y se forma la mesa directiva del próximo año.

- Son participativos para cualquier tipo de situación.
- Se tiene una buena relación entre ellos y la escuela, y los alumnos lo aprecian.
- Los padres de familia no quieren que haya bailes y kermeses, y la directiva lo acepto, pero hay que cooperar para los gastos, que ellos mismos administran.

12. a. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad?

R.- Jueces auxiliares de la colonia y cerca de la escuela.

- Hay una junta de mejoras del Mezquitil, y hay buena comunicación con ellos.
- Sobre festividades cívicas.
- Organización de eventos como una carrera anual, en la que participa la escuela.
- Con la presidencia del municipio, también hay una buena relación. Dicha presidencia festeja a todos los profesores en su día.

b. ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela?

R.- Con obra. – Con homenajes a hombres ilustres. – Festividades especiales. – Aportación de material en los eventos, como sillas. – Hay soporte policial cuando se requiere.

c. ¿Funciona ese contacto?

R.- Si funciona en beneficio para la escuela. – Mejora la relación entre los miembros de la comunidad y la escuela.

Anexo 6

Respuestas de maestros Secundaria No. 10

Preguntas

Maestros	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Maestro 1	A dar clases, intercambiar ideas con mis compañeros, observar a los alumnos en el descanso. A intercambiar experiencias que tengo con los alumnos, sobre todo para mejorar mis clases y ofrecer un servicio educativo adecuado a las necesidades de cada alumno. Sí, porque es prioritaria la atención de acuerdo a sus necesidades. Sí, creo que me falta tiempo. Hago cada día lo necesario, más bien lo que alcanzo a hacer	Sí. Es un maestro apegado a los principios filosóficos y humanistas de la política educativa en secundaria y sabe transmitirlos a los maestros buscando la forma de llegar a cada uno, reconociendo los logros de los maestros y los alumnos. Es un maestro (en este caso) que conoce, entiende, y estimula a su personal. Es quien concilia intereses y lima asperezas; convenciendo a cada uno de la importancia de su labor educativa.	Respetuoso, cordial, asertivo, conciliador, académico, (no grillero). Ninguna más.	No sé.	El diálogo personal e individual con los participantes o involucrados (maestros, alumnos, padres) en cualquier situación escolar. A través de lo que refleja el ambiente escolar.
Maestro 2	Explicar y atender las dudas de los alumnos organizar la clase y actualizar las listas. A las dudas de los alumnos y lo administrativo. Sí. No, Creo que se puede optimizar. Concentrarme en los alumnos	Sí. Porque reconozco su experiencia y actitud académica. Alguien que de importancia a la academia antes que lo administrativo	Respetuoso, Amable, Puntual, Equilibrado en general. Respetuoso de tu clase, te deja hacer Las mismas	Enfrentar la educación que reciben o dejan de recibir los alumnos en sus casas. Sí, con un trabajo que fomente la comunicación entre los padres y la escuela para consolidar un compromiso mutuo	Realiza juntas con el personal y de forma individual. Supervisa personalmente las responsabilidades que delega. Si es efectivo
Maestro 3	Maestro, frente a grupo orden y disciplina, coordinación. Enseñanza, formación de valores. Sí. Claro.	Sí. Por la forma de desempeñar su trabajo ,firme cuando se requiere ,humanista en otros casos. Siempre escucha antes de decidir una acción, sindicalista sin dejar de ser el encargado administrativo. Aquel que busca llegar a los más altos niveles de la educación y que	Carácter, Humildad, Capacidad de acción	El trato al personal. Teniendo carácter para el trato de personas siempre dando respeto.	Escuchar las inquietudes del personal y afectar a los menos posibles o no afectar a nadie. Visitas esporádicas, evaluaciones.

		antepone el bien de los educandos a todo lo demás.			
Maestro 4	<p>Planear contenidos y exámenes. Preparar material. Revisar libretas. Hablar con los alumnos para empalazar. Escuchar sus problemas. Hacer acuerdos, tanto con alumnos y compañeros. Empalazar para lograr aprendizaje y convivencia. Si se refiere a la encuesta, sólo si los resultados nos sirven para crecer. No, hay desgaste en revisión de libretas y no le he podido dedicarme a ciertos alumnos que necesito escuchar. Manejando trabajo cooperativo en revisión. Aplicando evaluaciones cortas pero reflexivas. Dedicando tiempo a los alumnos con problemas académicos y de conductas.</p>	<p>- Hasta un cierto punto sí, porque no ha habido conflictos que provoquen rupturas, sin embargo falta mucho control en la asistencia de los alumnos y convencimiento de respeto a normas, lo que recae en la preparación académica. Faltan instalaciones básicas en la escuela como electricidad (enchufes) y agua, así como sanitarios en buenas condiciones y dignos. También comida nutritiva en el módulo, ya que almuerzan pura chatarra y a veces nada, lo que recae en aprendizaje. El que trabaja para el bienestar colectivo. El que propicia acuerdos para avanzar. El que es ejemplo y transparente. El que propicia la calidad en su concepto amplio</p>	<p>Personales: Es amable. Es enérgico. Sabe escuchar. Es discreto. Profesionales: Es una persona preparada. Hace concertaciones. Maneja conflictos. Convencimiento eficaz de los alumnos en problemas académicos y de conducta. - Entender que los maestros tienen también derechos ante el bullying. Administrar para mejorar instalaciones</p>	<p>La ruptura de normas tanto en alumnos como en maestros. Sí, estableciendo límites y haciendo conciencia del trabajo de cada quien y así como los derechos y obligaciones</p>	<p>Tolerancia. Observa discretamente</p>
Maestro 5	<p>Mi tiempo lo dedico más que nada, a la organización de actividades escolares y extraescolares, así como también en apoyar la labor educativa de los alumnos. Me gusta dar atención personalizada a los maestros, padres de familia y alumnas. Procuro que mi tiempo en la institución sea lo más constructivo y benéfico, aunque nunca satisfecha del todo. Me gustaría tener más energía para organizar más actividades en beneficio de la educación</p>	<p>Sí. El director es un líder nato, además tiene mucho sentido común y no se deja llevar por simplezas, es más analítico que yo. Para mí, es una persona con preparación profesional o sea que sabe de lo que se está hablando y con sentido humano, siempre atento a las necesidades educativas actualizadas.</p>	<p>Es una persona ecuánime, analítico y muy simpático. Profesionalmente es una persona muy bien preparada. Deberían ser como mi director (aunque más enérgico en algunos casos.)</p>	<p>Ninguno.</p>	<p>Confirma las ordenes, acepta sugerencias en cuanto las mejoras educativas y materiales, procura el bienestar del maestro, compañero y alumno. Siempre está atento al desarrollo del trabajo de cada uno.</p>

Preguntas

Maestros	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 la 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 quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
Maestro 1	No. Considero que sí. Considero que sí	Es una parte; otras la conforman los maestros, los alumnos y los padres de familia. El director no es responsable de lo que realiza cada una de las personas. Creo que no. No respondió	La comunicación clara, oportuna y concisa con quien corresponda, según el caso. Contento sí, satisfecho no	Permitiendo que sean propositivos y un tanto autónomos en su trabajo, pero con responsabilidad. Así está bien	De respeto a través del diálogo. Se interesa en lo particular con cada alumno según el momento y las necesidades que tengan. Les da la bienvenida a las 7:00 A.M. y en muchas ocasiones los lleva a su casa por alguna situación específica. A través del dialogo personal e individual. Su trato es cálido y amable. Siempre respetuoso y buscando que seamos propositivos. A través de reuniones generales. No sé. No sé. No lo se
Maestro 2	Por completo, consigue que Otros manejen el liderazgo y más puntos de control. Con la participación viene el compromiso de los demás. Sí. Sí	Sí, el ambiente creado favorece el mejor desempeño de todos. Sí.	Sirve de ejemplo. Sí	Te deja trabajar. Creo que debe ser difícil dar más libertad.	Directo, bastante personal, los conoce. Directo, personal, buen trato. Buen trato. Buena en general. Con todos. Sí
Maestro 3	Sí. A el siguiente en el mando, el subdirector. Sí. Sí.	Es primordial, el director es la cabeza principal. Es el que coordina todas las actividades. Sí. Involucrarse en la participación de actividades además de coordinar	La participación de todo el personal. Que todos hagan su trabajo. Sí	Teniendo confianza, sin mucha fiscalización, dejando que el maestro trabaje a gusto. Si. No respondió	Directo, cualquier alumno puede dirigirse personalmente con él, siempre con mucho respeto. Afectuoso, de respeto, sin perder el carácter el director. Respeto., dándoles siempre su lugar escuchando sus comentarios y resolviendo a favor de la razón. Excelente. Con el personal. Ambos
Maestro 4	Sí a la subdirectora y algunos maestros. Dirigir reuniones. Organización de eventos. No mucho. Un porcentaje regular.	Definitivamente. Al marcar límites débiles. Sí, porque tiene capacidad y talento. Estableciendo funciones y monitoreando su realización.	La disposición de la mayoría de maestros. La simulación. No, porque puede ser mejor ya veces el ambiente quizá no se lo permita.	Confianza en su profesionalismo. Escuchando. Sí, porque falta checar planeación y su aterrizaje en el aula. Visitando grupos. Haciendo	Relacionando a un problema, aunque algunas veces visita salones para hablar con ellos. Maneja mucho la motivación colectiva en las asambleas para los muchachos. Trato

				encuestas.	cordial. Diplomático y atento. Igualmente. Con la subdirectora y los alumnos. Un porcentaje
Maestro 5	Sí. Sabe delegar funciones de acuerdo con las habilidades y competencias de los compañeros. Sí. Sí	Sí. Procura que los trabajadores se desarrollen en sus competencias y apreciando un ambiente de armonía en la escuela. Tal vez.	La constante comunicación con el personal. No, creo que por ser una persona muy inquieta e innovadora siempre está pensando en hacer algo más.	Lo facilita al proporcionar mejores materiales y para el desempeño del trabajo educativo. Tal vez	Tiene un contacto directo. (se sabe el 80% de los nombres de los alumnos y algún detalle de los alumnos.) Existe una muy buena relación con mucha comprensión en casos delicados y esto da resultado a una buena armonía en el trabajo. Les exigen mucha atención para que sus hijos y más participación en el desarrollo educativo. Él es muy atento con las autoridades municipales y jueces de la colonia, así como también con la Junta de mejoras. Para ser un buen líder debe de manejar correctamente cada uno de los ámbitos. Claro que son efectivos

Preguntas

Maestros	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Maestro 6	Dar la clase a los alumnos y escuchar a los alumnos sobre algunos detalles del grupo. A dar la clase. Sí. Sí.	No. Porque comparte las ideas con todos. Una persona que quiere tomar decisiones propias.	Es sencillo. Es una persona sencilla y humilde ante los compañeros.	Tener un problema con un padre de familia. Sí, teniendo reuniones frecuentes con los mismos.	Escuchar a los compañeros y a padres. Efectivo.
Maestro 7	A que el alumno sea reflexivo, analítico. A la reflexión que lo visto en clase le sea útil en su vida cotidiana. Sí. Sí, así lo pide la educación.	Si, ambos maestros son líderes. Porque tienen el carácter de mantener a la escuela con calidad. A las personas que dejaron ayudar en la educación.	Su inteligencia para sacar adelante la escuela. Creo que tienen todas, por esta razón la escuela está en pie y trabajando.	La plantilla de maestros, unos son de contrato y otros de planta. No, porque esto lo maneja directamente la SEP, No está en las manos del director.	La comunicación. Sí es efectivo, por el hecho que te llama para ver los puntos de vista de los maestros y dar una solución.
Maestro 8	A enseñar. A las necesidades de los alumnos. No porque considero que me falta mucho para ayudar a los alumnos. Considero que la mayor parte sí. Atendiendo las necesidades de los alumnos.	Sí. Porque son maestros y conocen las necesidades de los maestros y alumnos. Una persona que tiene el conociendo en la enseñanza y también la experiencia.	Sus experiencias como maestros.	Los problemas de aprendizaje y personales de los alumnos. En parte.	Paciencia, atención personal tanto para el personal y los alumnos. Sí.
Maestro 9	A estar al pendiente de que su personal y sus alumnos cumplan con lo que les corresponde hacer. Al buen desempeño y aprovechamiento en sus alumnos. Claro que sí, ya que son nuestra principal responsabilidad. Para mi forma de ver sí. Lo que actualmente hice.	Por completo. Porque siempre han estado al pendiente de las necesidades de su personal y sus alumnos. Es la persona que te apoya, te conduce, te invita a participar, marca el camino a seguir, te facilita el trabajo, el estudio para la superación y llegar a la meta esperada.	Se acerca poco a los grupos. Visitar más las aulas para estar más en contacto con los alumnos	No existe. No hay problemas.	La comunicación y el diálogo. Siempre estar presente en lo que le corresponde.
Maestro 10	Técnico administrativo – pedagógico. Recopilar la información que requiere la SEP. Lo relacionado con documentos escolares. A lo técnico administrativo. En ocasiones el trabajo administrativo hace la veces de lo que se requiere en lo pedagógico. Si., para los dos aspectos. Se hace lo que se requiere.	Si. Elabora bien su trabajo y a tiempo. Es el que lleva la encomienda y dirige a su personal para cumplir con los objetivos de la escuela.	Que es responsable. Propone los lineamientos a su personal. Delegar funciones.	Lo que hay alrededor de la escuela y que está modificando la forma de ser de la escuela. Hay desintegración familiar en que la escuela no tiene control. Y hay que atender esos problemas. Hay pandillerismo que afecta a la escuela.	Cumplir con la agenda. Delegar funciones. Junta de maestros para cumplir objetivos. Por medio de las juntas atiende en forma personal a los profesores.

Preguntas

Maestros	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 la 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?
Maestro 6	No. No porque platica y escucha a las personas. Sí. Sí.	Sí. Ya que toman parte de la escuela. Sí. El tiene una forma para tratar a los alumnos y maestros.	Es una persona amable y respetuosa. Sí.	Conviviendo con los compañeros y escucharlos. Sí. Tratándonos como siempre, respetuoso.	Es amable con los alumnos. Igual, es amable y respetuoso con nosotros. R.- He notado que el trato que tiene con ellos es de respeto. Siempre los escucha. Con todos. Son efectivos.
Maestro 7	Sí. Sí, nos da el lugar que corresponde a cada uno. Sí. Sí.	Sí, ellos son los principales. Ellos son los principales responsables, el compromiso de los directivos es sacar adelante la escuela. Sí. Creo que siempre hay que dar un poco más de lo que podemos y ellos lo intentan.	La buena comunicación con el plantel de la escuela. Sí.	Brindándonos el apoyo que necesitamos en este momento. Siempre estamos pensando en la mejora para cada maestro.	Amistosa. De la misma manera y de respeto. Con respeto y preocupado por darle el mejor servicio. Lo mismo. Con todos, no hay distinciones. Sí, siempre se llega a un buen termino para ambas partes.
Maestro 8	Sí. Dando comisiones y que cada compañero esté cumpliendo con sus responsabilidades. Sí. Sí.	Sí. Todos somos un equipo y cada quien hace lo que le corresponde.	sí, en parte porque todos siempre deseamos mejorar.	Proporcionándonos lo que necesitamos. Siempre se puede mejorar. Preparándonos y cambiando de estrategia.	Muy bueno. También. Bueno. También. Con los dos.
Maestro 9	Sí. En que todos cumplimos con nuestras actividades. Sí. Sí	Sí. Con el apoyo diario en las diferentes actividades. Sí. Corrigiendo las fallas que se presentan.	La presencia y la comunicación, el diálogo. Sí.	Con su apoyo y no interfiriendo en la labor del maestro.	Poco. Mayor. Poco. Con los maestros. Sí.
Maestro 10	Sí. Se entiende que todos deben de tener cierto liderazgo para que se cumpla los objetivos. Haciendo participe a todos los involucrados en los problemas. Si. Si funciona.	Sí contribuye y en forma positiva para la escuela. La labor se nota en los resultados de la escuela. Si una estrategia no funciona busca otra. Si. Implicando a más gente con el liderazgo.	Tener a todo el personal necesario para realizar las funciones que se requiere. No está completamente satisfecho, por los alcances de cada situación.	Distribuyendo en forma adecuada el trabajo y proporcionar las herramientas necesarias. Si. Consiguiendo lo que haga falta para cumplir con el objetivo.	Está al pendiente de sus resultados. Se tiene contacto directo. También se tiene contacto en juntas y en forma personal. El es el responsable con los padres de familia de cualquier situación. Se tiene contacto con la autoridades del municipio, junta de mejoras, SEP. Con los maestros tiene mejor contacto y más seguido. El municipio hace partícipe a la escuela.

Anexo 7

Respuestas de los alumnos Secundaria No. 10

Preguntas

Alumnos	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 1	Buena persona, Gentil, buen señor, honesto, buena onda, respetuoso. Mejorar la escuela, dejarnos traer pantalón	Coordinar todo lo administrativo, calificaciones, etc. Ayuda a tener orden en todo el plantel. Sí, pero puede mejorar más. Hacer mejor la escuela.	sí, a veces. De director a alumnos. Normal.	Platicar más con él. Sí.
Alumno 2	Buena gente, es un buen amigo que nos cuenta historias cuando no van los profesores. Es muy alegre, estricto, es buen director, las características que puede mejorar la escuela.	Su rol es muy importante pero todos tienen un rol muy importante. Estar al pendiente de todo lo que sucede en la escuela. Él hace lo que debe de hacer, tiene que dedicarle más tiempo. Estar al pendiente de todo lo que sucede en la escuela.	Poco. Un contacto de maestro a alumno. Regular pero no influye en el desempeño académico.	Un contacto bueno saludarse en las mañanas. Sí
Alumno 3	Amable, agradable. Las positivas son: que te atiende, te comprende etc. Las que debe mejorar: hacer más por la escuela y estar al pendiente de ello.	Ninguno. Hace su trabajo. Sí creo que hace lo que debe estar haciendo. Hacer más por la escuela, estar al pendiente de ella.	Sí. Cosas respectivas con la escuela, por ejemplo como se portan los maestros con nosotros, cosas así. Lo normal.	No respondió.
Alumno 4	Buena gente, como un amigo. Respetuoso. Puede hacer mejoras a la escuela.	Es como el jefe de una empresa. Estar al pendiente de todo lo que pasa en la secundaria. Sí, creo que hace lo que debe. Hacer más por la escuela.	Sí. Visitas. Bien.	Platicar sobre la escuela o el desempeño de los alumnos. Sí, que sea más seguido
Alumno 5	Buena gente. Mejorar la escuela.	Estar con los alumnos y hablar con la subdirección sobre la secundaria. Estar al pendiente de todo lo que pasa en la secundaria. Sí, creo que hace lo que debe estar haciendo. Estar al pendiente de nosotros.	Sí. Nos visita. Bien.	Platicar sobre la escuela. Que fuera más seguido a visitarnos.
Alumno 6	El director es una buena persona, gran convicción, es una persona sabia y de muy buen carácter. Sus características positivas son que no se deja vencer por nadie, teniendo una gran facilidad para hablar y convencer a la persona. A simple vista no se le ven qué cosas puede mejorar, pero su persona es excelente.	Mantener el orden del plantel por encima de los maestros, organizar eventos, tanto internos como externos de la escuela. Tomar en cuenta las peticiones de los alumnos para hacer de nuestra escuela, una escuela más digna. Hace todo lo que se necesita, convive con los alumnos, maestros y demás. Organiza los eventos, etc. (Cosas mencionadas en la pregunta anterior.) Él hace todo lo que debe de hacer, invirtiendo bien su tiempo en asegurarse que su plantel es uno digno de competir. Debe hacer lo que él sabe hacer. A la escuela hasta el momento, o a mi como alumno, no nos ha faltado nada en base a las acciones que realiza él.	Mucho, es de las pocas personas alegres que les gusta bromear sanamente con sus alumnos Siempre nos da su apoyo en cosas que le sugerimos son en bien de la escuela. Un contacto muy afectivo. Sabe cuando andamos bien, te motiva a seguir mejorándote, pero cuando estamos mal, te da unas palabras de aliento que te levantan el ánimo. Demasiado. Siempre está al margen de las situaciones por las cuales estamos	Que a muchas personas del plantel les toma poca importancia a las recomendaciones que él nos hace, que para mí, son siempre a favor de nosotros. Para mí, el contacto que tenemos está de maravillas.

			pasando. Es como un apoyo cuando tropiezas y quieres subir la escalera (en sentido figurado.)	
--	--	--	---	--

Preguntas

Alumnos	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 7	El director es una muy buena persona, está mejorando la secundaria, más de lo que yo pensé, lo está haciendo muy bien creen que adora su trabajo. Las características de la directora es para mejorar la secundaria no tirando basura, no rayando los bancos, etc.	Lo que hace la directora es mantener la secundaria más bien cuidada, hacer que los alumnos entiendan sus consecuencias. Tiene que mejorar los salones, los bancos, etc. Es lo que puede hacer, es lo que saben mejorar, ella sabe muy bien lo que está haciendo. Poner un orden con los alumnos y maestros.	Sí. A veces platica con nosotros para decirnos que hacemos mal. Bien, nos ayuda a mejorar más la secundaria.	Que nos esté ayudando a que los maestros nos respeten. Sí me gustaría que me de muy buenos consejos, algo para ayudar a mejorar la secundaria.
Alumno 8	Es una buena persona, amable, responsable y muy respetuoso con sus deberes. Sus positivas son que le pone mucho empeño a su trabajo y a la secundaria y puede mejorar a toda la secundaria.	Juega el rol de tener a la secundaria en orden y organizar todo el orden. Le dice a los alumnos que sean responsables con sus tareas, y su uniforme completo. Organiza todo en orden y muy bien. Está bien lo que hace por que mantiene todo en orden y todo lo organiza muy bien. Debo hacer que los alumnos lleguen a las 7:30 a.m. y sino ya no entran a la secundaria.	Sí. Él visita a los grupos repentinamente y nos habla de valores y como debemos ser nosotros como adolescentes. Ayuda a los alumnos y a toda la secundaria a mejorar sus valores y su desempeño en el estado.	Que nos diga que está orgulloso de la escuela y todos los alumnos porque mejora la escuela. Si que nos hable más sobre valores y la madurez.
Alumno 9	El director es respetuoso, ayuda a la subdirectora también. Te ayudan, hablan bien contigo, no te regañan lo único que a veces no te hacen caso.	El director todos los días tienen viene a arreglar los asuntos personales y nos dedica tiempo. Trabaja en su oficina, pone en regla todo y va a los concursos de nosotros. Todo lo que hacen pero lo que deben de mejorar que los profesores no lleguen tarde. Poner un orden con alumnos y maestros o maestras.	Sí. Platica con nosotros, nos da consejos. Bien, nos ayuda en casi todo.	Que nos ayude que los maestros nos respeten. Sí.
Alumno 10	Como una persona honesta, buena, trabajadora. Sus positivas son que le pone empeño en mejorar a los alumnos, lo que pueda mejorar es que creo que puede estar más tiempo en la secundaria poniendo algún ejemplo.	Es el que maneja todo en la secundaria. Organiza asambleas, los cheques de los maestros y las actividades importantes dentro de la secundaria. Yo creo que sí hace bien. Hacer un poco más por poner más ejemplos a los maestros y los alumnos.	Sí. En las asambleas nos habla de varias cosas. Los anima a ser mejores.	Que pasara más veces por los salones. No.
Alumno 11	Que es una buena gente, muy amable, muy atento. Que es amable y responsable.	El hacer mejoras a la escuela. Mandar la escuela, y a los alumnos. Si hace bien. Mejorar los baños.	Sí. Hablar con nosotros. Que mejore la escuela.	Nada, nos escucha muy bien. No.
Alumno 12	Es un poco dominado por la subdirectora, flojo, ausente en asuntos del alumnado. Creo que su única característica positiva es que no es muy regañón, en lo demás puede	Ninguna (eso creo.) Nada, tal vez toma café en las mañanas. No del todo, y definitivamente puede usar ese tiempo para mejorar su apariencia emocionalmente como director. Las funciones de un real director y uno	Algo, el año pasado jugó voleibol con los ex-alumnos de tercer año. Pues algunas veces nos dirige algunas palabras, a lo mejor su agenda está mal y ocupado	Un poco más de interés en todos los asuntos de la escuela. A mi no y creo que hablo por toda la secundaria.

	mejorar.	dejar que la subdirectora le haga todo el trabajo.	como para prestarle atención a sus alumnos. Negativamente, al parecer cuando yo estaba en segundo, una sola maestra me dio física, cívica y ética, etc. ¿A qué viene esto? A que no creo que esa profesora esté capacitada para darnos tantas materias.	
--	----------	--	--	--

Preguntas

Alumnos	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 13	Un hombre dominado por la subdirectora que no tiene decisiones en su escuela. No lo sé, casi no está aquí así que tal vez sería que estuviera más tiempo en la escuela.	No sé, tal vez tiene que estar pendiente de lo que pasa en el plantel educativo. Nada (creo), porque la mayoría del tiempo no se ve en la escuela. Tal vez debería aparecer más tiempo por más días en el plantel y vigilar a sus maestros. Apoyar a los maestros para que funjan su trabajo con un mejor desempeño y califiquen de una manera más inteligente que escrita.	A las 500 veces. Verbal. Con él o sin él los alumnos tenemos un desempeño "normal" dentro de lo que cabe.	Dejara de portarse como si fuera alguien como el "presidente de la república" y que socializara más con los alumnos. ¡No!
Alumno 14	Buena persona con los alumnos y con las demás personas, pero cuando se trata de algún problema si se enojan. Pues son estrictos y que nos hace bien pero podemos mejorar los alumnos cuidando la secundaria.	Pues casi la subdirectora es la que anda mas regañando que así debe ser el director nada más se preocupa por problemas mayores. Pues anda chocando a veces en los salones. Está bien lo que hace aunque creo que debería hacer un poco más como ayudar a la subdirectora porque la subdirectora es muy enojona. Mejorar su carácter, no gritar tanto.	Sí, un poco. Cuando nos platica sobre la graduación. Bien, aunque casi no va	Más comunicación de cómo vamos y otras cosas. Sí.
Alumno 15	Pues casi ni se dejan ver, solamente el director y la subdirectora. Nada más veo cuando se piden cooperaciones. Pues la subdirectora es demasiado explosiva, se enoja por la nada.	Pues el director no parece director. En cambio la subdirectora manda más que el director. Nada. Sí. No sé, poner más atención en los salones, baños, en el salón de computo, etc.	No. No hay. Pues casi nunca lo veo.	O sea de perdido que nos conozca. Sí.

Preguntas

Alumnos	5. ¿Tiene contacto 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?
Alumno 1	No. Son positivos. Sí.	Que sea responsable, rectos, pero también sean abiertos a nosotros (alumnos). Porque cuando eres responsable y un poco abierto a los alumnos estaría bien.	Que el administrador sólo trata los asuntos económicos y administrativos si es importante pero el sólo tata lo administrativo, y el líder elige algo, hace lo que es mejor.
Alumno 2	Poco. Ambos. Sí.	Un director que se preocupa por sus estudiantes, maestros y la escuela. Así sería mejor.	Un administrador se encarga de administrar cosas y el líder ordena y dice cosas para que sean mejores.
Alumno 3	No. No. Sí.	En que está al pendiente de todo lo que se hace. Es lo que pienso.	No lo sé.
Alumno 4	Sí, con mi mamá. Positivos, solo de vez en cuando. No.	Cuando es más estricto con los maestros para que no nos falte clase. Para no perder clase, aprender más.	Que el administrador sigue las órdenes de su líder o jefe.
Alumno 5	No. No tiene contacto. No.	Ser estricto con los maestros para que nunca perdamos clase. Para aprender más.	El administrador sigue las ordenes del líder.
Alumno 6	Tienen poco contacto, puesto que sólo existe en situaciones que tienen gran importancia, como lo son un accidente, un pleito, etc. Aunque es poco el contacto, no se pierde. Son positivos, pues es tanto para el bien de los alumnos como del plantel. Podría, pero considero que no es necesario, pues hay buena relación entre ellos.	Una persona estricta, pero amable, que le guste el orden, siempre teniendo límites en cuanto a la relación con los alumnos y padres de familia. Sería una opción a considerarse para que existiera la comunicación y confianza director- alumnos y director- padres para que las cosas dentro y fuera del plantel marcharan a la perfección.	Si eres administrador, sabes cómo hacer las cosas, y si eres un líder tienes la confianza de más de una persona para realizar las cosas a cómo crees que son lo correcto. Pienso que el director de nuestra escuela tiene esas dos características en su persona.
Alumno 7	Sí, a veces habla de lo que yo hago y así hace que me mejore a mí mismo. Son contactos positivos. Sí, hablándonos bien y ayudándonos en los problemas que tenemos.	Es el que mantiene a la escuela ordenada. Para mejorar la secundaria.	El líder es el que da órdenes y nos ayuda a hacer algo mejor.
Alumno 8	No. No. Sí.	Que todas sus cosas sean positivas y que sea muy respetuoso con la secundaria. Porque la escuela lo puede respetar mucho y puede mejorar también.	El administrador organiza todos los eventos en la escuela y el líder dice que se hace y que no.
Alumno 9	Sí. Positivos. Si, para que los aconsejes.	Que no fueran tan posesivos que nos ayudaran más. A veces no respetan y se quieren lucir.	Que el administrador está escribiendo y el otro líder está con sus asuntos.
Alumno 10	No. No hay contacto. Sí.	Uno que te anime a ser el mejor, que te apoye. Porque eso nos ayuda a los alumnos.	Que uno administra y el otro lidera un grupo o toma algunas decisiones.

Preguntas

Alumnos	5. ¿Tiene contacto 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?
Alumno 11	Sí. De los dos. No.	Como el de esta secundaria. El director de la secundaria es ideal.	Que el líder es el que mandar.
Alumno 12	Con los míos no y por los jóvenes que causan conflictos, tampoco. Todo lo arregla la subdirectora. Negativos. Sí.	Simplemente es que hace bien su trabajo. Porque si no hace bien su trabajo, nosotros no podemos estar bien capacitados para la preparatoria.	Que el líder es superior (creo.)
Alumno 13	Cada que hay un problema considerado "grave" al criterio de maestros y prefectos. Ambos. Tal vez sí.	Alguien que esté al pendiente del desarrollo de los alumnos y del desempeño de los maestros constantemente. Que no tenga miedo a sociabilizar con los jóvenes. Algunos integrantes del profesorado parecen tener pavor a los jóvenes.	El líder tiene la capacidad y el valor suficiente para proponer, actuar y no rendirse ante las adversidades y creo que el administrador no cumple con esas cualidades.
Alumno 14	No, casi mis papás no los citan a la secundaria. Son contactos positivos porque te aconsejan cosas buenas, nunca te van a decir algo para perjudicarte. Sí, algún día podría pasar.	Que nada más anda chocando que el uniforme esté completo y chocando los salones. Los salones están todos rayados y no hacen mucho por acabar por el problema.	Que el líder nada mas trata los problemas grandes y el administrador hace lo que el líder le mande hacer.
Alumno 15	No. No hay. Sí.	No sé, creo que se preocuparía por los alumnos y trataría de mejorar la escuela. Es lo que hace falta en esta secundaria.	Pues el líder manda, apoya y debe estar al pendiente.

Anexo 8

Respuestas de los padres de familia Secundaria No. 10

Preguntas

Padres	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 1	Una buena persona con valores importantes, un buen maestro, y que sabe lo que hace en su trabajo. Dedicar su tiempo a los alumnos y a los padres de familia y a la directora.	De modo muy especial en lo que respecta a su trabajo. Por tratar varias ocasiones con él mismo. Hace su trabajo tal y como debe ser, estar consciente de todo a lo que a él le corresponde.	Su trabajo específicamente. A la dirección, escuela, Maestros, y alumnos. Claro que sí, ya que lo conocemos lo necesario para confiar en su trabajo. Llevar un orden, la dirección, y lo que se necesite en su plantel.	Claro que si hace más invitaciones cuando hay eventos especiales. En los bailables, en participar en asambleas de padres de familia, etc. Claro que todas las participaciones son productivas siempre y cuando se realicen positivamente. Tienen cuidado de los hijos en todos los aspectos llámense su personalidad, su disciplina y respeto y puntualidad.
Padres 2	Es atento y educado. Es estricto.	No. Delega su autoridad.	Es la autoridad en el plantel, por lo tanto se encarga de que todo esté bien. A atender, visitar a dependencias, trámites administrativos, y asuntos con los alumnos. Sí. Poner más atención al plantel en cuestión a mantenimiento.	Sí. Participar en los eventos de la escuela, en juntas para tomar acuerdos. Sí, en ocasiones. Su participación.
Padres 3	Es una persona estricta y responsable. Creo que con la unión de maestros.	Creo que si o así debe de ser. Por comentarios de los propios alumnos. Pues dirige la Secundaria como debe de hacerlo	Dirige a cada uno de los maestros, secretarias, y persona de intendencia con una palabra, dirige la escuela. Si hay algún problema tiene que resolverlo. Sí. Exigir a los maestros que hagan su trabajo para que los alumnos tengan un mejor aprovechamiento.	A veces. Cuando tienen algún trabajo o examen los alumnos nos piden que estemos presentes. Sí, porque hay comunicación. Está bien para saber cómo van nuestros hijos.
Padres 4	Como una buena persona que sabe hacer su trabajo. Tiene valores y se preocupa por sacar adelante la institución.	Sí, es una persona que habla con los alumnos y siempre está al pendiente de lo que sucede. Por el trato que tienen para los padres de familia y para con los alumnos. Se preocupa por las personas con capacidades diferentes.	Él hace su trabajo con mucha dedicación. Que los alumnos aprovechen el estudio y que no agarren un mal camino. Sí. Seguir echándole muchas ganas.	Sí. Pues con programas para alejarlos de las drogas. Sí. Un rol muy importante porque participamos junto con los maestros en programas para sacar adelante a nuestros hijos.
Padres 5	Mal, no se presta a hablar con los padres. Se altera, no hace cosas, enojón, no deja hablar.	No es líder. Porque he tratado con él. No es atento, él que habla es él.	Nada. Oficina. No. Mejorar la escuela.	No. Sólo los maestros. No es. Lo que pide la escuela.
Padres 6	Como una persona honesta y dedicada por entero a su	Sí, de los mejores, simple y sencillo. Por experiencia propia. Poner todo	Orienta y educa a sus alumnos. A la educación	Sí, siempre participamos padres y madres. Ayudar y

	trabajo. Sacar adelante a sus alumnos, a pesar de los problemas que se atraviesen en su camino.	de su parte.	y valores de sus alumnos. Sí, por supuesto. Ayudar y resolver los conflictos o problemas de sus alumnos.	apoyar a nuestros hijos sobre su aprendizaje. Sí, desde luego. Nos relacionamos con el fin de ayudar y apoyar a nuestros hijos. Padres-hijos.
--	---	--------------	--	---

Preguntas

Padres	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 7	Como una excelente persona y siempre está disponible ante la situación de cualquier alumno. Atención persona para todos los alumnos.	Sí. Porque le ponen atención al momento de hablar y consenso a las personas. Escucha a cada uno y sabe hablar bien con cada uno.	Lo suficiente para tenernos contentos tanto a alumnos y padres de familia. No sabría decirle, pero el tiempo que está con nosotros no lo dedica el 100% como director. Sí. Estoy contenta por como manejan las cosas.	Sí. En mejoras para ella y para nuestros hijos. Sí. En el apoyo a las indicaciones de él.
Padres 8	Es una persona amable que en todo momento está dispuesto a atendernos en el momento que se lo solicite. Es una persona que resuelve las inquietudes cuando lo he necesitado.	Pudiera decirse que sí. Porque sabe escuchar y resolver el problema en el momento. Primero escuchar y después buscar la manera de resolver el problema a tratar, además de mantener el buen funcionamiento de la escuela.	Estar al tanto y pendiente de la institución así como la problemática de alumnos y padres de familia. A la institución educativa a su cargo. Sí, así es. Estar todo el tiempo al pendiente del cumplimiento de trabajo de sus maestros y que no falten.	Sí, aunque habemos padres que no contamos con el tiempo necesario para apoyarlo. En la vigilancia de la escuela, así como mejoras de la misma. Sí. En ocasiones de apatía para participar pero algunos estamos al pendiente.

Preguntas

Padres	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?	8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?
Padres 1	Estar al pendiente sobre su desarrollo personal o pendientes de que surgen de vez en cuando. Claro que sí, ya que su trabajo es uno de ello.	Comunicar de cual anomalía, evento, etc. Si tiene presencia y es muy respetuoso y maneja las situaciones tal y como debe ser. A veces.	Por su alumnado y por sus participaciones propias.	Oyes tal y como deben ser como personas, con sus valores, positivos en todos los aspectos.
Padres 2	De director a alumnos. Sí.	De directivo. Sí. Con municipio.	No respondió.	Que sea más estricto con los maestros, que tenga más autoridad con intendencia Que haga más mejoras al plantel por medio de los padres.
Padres 3	Siendo un caso especial, alguna falta les llama la atención. Sí.	No respondió. Sí. No	Favorablemente.	Estricto, amable, conocedor, comprensivo y responsable.
Padres 4	Tienen buena comunicación. Sí, les da buenos consejos.	De mucha cordialidad y mucho respeto. Sí. Sí.	En el aprovechamiento escolar de los alumnos y en mejoras al plantel.	Así como el que tenemos ahorita.
Padres 5	No tiene contacto.	No. No. Si, para los alumnos de 3er año vienen gente de las preparatorias a que ingresen a estudiar con ellas	Sigue igual.	Que se prestara hablar con los alumnos y los padres.
Padres 6	Bueno. Sí.	Bueno. Sí. No contestó.	Por su forma de ser.	Sencillo, honesto y muy trabajador.
Padres 7	Bueno y directo. Sí.	Bueno. Sí. Sí.	De manera positiva.	Lo tenemos y no sé si sea el ideal, pero es una excelente persona y estoy a gusto y contenta.
Padres 8	Hasta ahorita nada más acerca de la disciplina. Sí, para que salgan adelante.	De una forma respetuosa y comprensible a diversas situaciones. Sí. No	Ha mejorado mucho en la disciplina como la estructura física del plantel.	Primero estar al pendiente de su personal, después de ahí viene todo lo demás.

Anexo 9

Entrevista con el director de la Secundaria No. 55

1. a. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?

R.- Considero que las funciones fundamentales que desempeña un directivo son las que se relacionan con el funcionamiento, organización, operación y administración del centro educativo y todo lo que concierne a sus anexos. Le corresponde entre otras cosas, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio educativo en materia de recursos humanos, materiales y financieros: control escolar y aspectos técnico pedagógicos.

b. Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

R.- -Al directivo le corresponde la toma de decisiones que debe sustentar en una forma colegiada.

-Resolver los problemas que se generan en la comunidad educativa o canalizarlos con su autoridad inmediata.

-Revisa las planeaciones didácticas, registro y evaluaciones.

-Atender a los padres de familia en caso de presentarse problemas relevantes. Realizar visitas de asesoría técnico – pedagógica (visitas a grupo).

- Aplicar, respetar y darle seguimiento en su aplicación en la escuela las disposiciones que gira la Secretaría de Educación, tanto para trabajadores como alumnos.

2. a. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?

R.- -Al funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

-A la planeación, organización y evaluación de la prestación del servicio educativo en materia de recursos humano, materiales y financieros: control escolar y aspectos técnico pedagógicos.

b. ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva?

R.- Considero que si, ya que se manifiesta en la armonía y buen desempeño del personal adscrito a la Institución a la cual dirijo y sobre todo en el aprovechamiento escolar del alumnado.

¿Por qué?

R.- Porque se manifiesta en el buen aprovechamiento escolar del estudiantado; así como en la buena armonía y empatía entre el personal que labora en la institución.

-Además se manifiesta en la aceptación de la comunidad al seleccionar el centro educativo para que los hijos de quienes la forman cursen su educación secundaria.

3. a. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería?

R.- De la misma manera como lo exprese en las anteriores preguntas; quizás con la variante de aplicar en una forma más estricta el reglamento escolar con el propósito de que no se generen vicios o malos hábitos en el quehacer del personal que labora en la institución.

b. ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- Fundamentalmente al funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos con todo lo que conlleva a ellos. Así como dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio educativo aplicando al 100% una velación humana.

4. a. ¿Se visualiza como líder educativo?

R.- Considero que me faltan muchas cualidades y características para ser un líder educativo pero creo que para ser mejor directivo es necesario cumplir con algunos principios fundamentales de liderazgo.

b. ¿Por qué sí o no?

R.- Creo que para ser un verdadero líder educativo se debe de cumplir con los siguientes principios:

- Primeramente “querer serlo”.
- En 2do lugar mantener una actitud positiva y abierta ante la capacitación, aceptar sugerencias o ideas nuevas.
- Conocerte a ti mismo, tus capacidades y limitaciones.
- Conocer tu trabajo y desarrollo hábilmente.
- Tomar decisiones justas y a tiempo.
- Ser ejemplo o modelo de trabajo.
- Conocer a la gente y buscar su bien.

c. ¿Qué es un líder educativo?

R.- Es un directivo con gran motivación y deseo de alcanzar el éxito, eficiente con gran seguridad y confianza, con una visión clara de lo que puede ser su escuela, con gran compromiso y responsabilidad, con elevadas expectativas sobre rendimiento del alumnado, así como del trabajo del profesorado y con una sólida formación pedagógica y académica.

5. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?

- R.- -Mantengo una actitud positiva y abierta ante la capacitación, sugerencias e intercambio de ideas.
- Doy todo de mí, poniendo mi máximo esfuerzo y responsabilidad en el desempeño de mi función como directivo.
 - Conozco mis capacidades y limitaciones.
 - Conozco mi trabajo y lo desarrollo lo mejor posible.
 - Tomo decisiones justas y trato de ejecutarlas a tiempo.

- Trato de poner el ejemplo para que otros lo imiten.
- Sustentar la toma de decisiones en forma colegiada.
- Pongo en práctica el trabajo colaborativo.

6. a. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene?

R.- -Las condiciones materiales en que se encuentra el edificio escolar, aun con aulas móviles.

-Proliferan los problemas de pandillerismo y drogadicción que aunque son externos, trascienden hacia el interior de la escuela; existe mucha desintegración familiar la cual se manifiesta en las conductas y actitudes de los educandos.

b. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?

R.- Sí.

c. ¿Cómo?

R.- -Responsabilizando a los padres, motivándolos a que cumplan plenamente con la función que les corresponde, haciendo conciencia y fortaleciendo los valores universales para que nuestros hijos se apropien de ellos.

-Solicitándole a la Secretaría de Educación, por medio de la dependencia de infraestructura los recursos materiales necesarios que cubran las necesidades más prioritarias del plantel educativo.

7. a. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo?

R.- -Comunicación abierta y constante con todos los elementos que integran la comunidad educativa (alumnos, maestros, padres de familia, etc.).

-El trabajo colaborativo.

-El proceso de enseñanza – aprendizaje está centrado en el desarrollo de habilidades y competencias en los alumnos, a través de estrategias de aprendizaje colaborativo.

b. ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- -Con los resultados de aprovechamiento escolar que arrojan las evaluaciones continuas y permanentes que se aplican en la institución escolar a todo el alumnado.

-Con la aceptación y valoración positiva de la comunidad escolar (alumnos, maestros y padres de familia).

-Con la preferencia que demuestran los padres de familia al seleccionar nuestro centro educativo para la instrucción secundaria de sus hijos.

8. a. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- Definitivamente. Si ya que al delegar funciones en los diferentes elementos que integran la comunidad educativa los involucras de alguna manera en el liderazgo de la escuela al hacer valer la toma de decisiones, según la función y responsabilidad que se le delegue.

b. ¿En qué sentido?

R.- Por ejemplo, cuando un sub-director cumple cabalmente con la función que le corresponde, de alguna forma se involucra en el liderazgo de la escuela.

- Y así a cualquier elemento de la comunidad educativa que se le delegue alguna responsabilidad donde tenga que tomar decisiones. Creo que de alguna manera se le involucra en el liderazgo de la escuela.

c. ¿Le funciona trabajar así?

R.- Sí.

9. a. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela?

R.- Considero que sí, ya que el buen funcionamiento y éxito de un centro educativo depende en gran medida del directivo que tenga.

b. ¿En qué sentido?

R.- Cumpliendo con la función que me corresponde como directivos, es decir, organizando, operando y administrando el centro educativo y todo lo referente a sus anexos.

c. ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

R.- Explotando al máximo ciertas características profesionales que debe de poseer todo directivo, por ejemplo:

-Ser democrático, no autoritario; pero con claridad de metas y calidad en lo que se hace.

--Ser dialógico: implica desarrollar habilidades comunicativas.

-Ser positivo; implantando el trabajo colegiado y siendo participe en la formación de maestros.

-Ser conocedor, con amplio dominio del área cognitiva.

10. a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?

R.- -Primeramente el contar con todo el personal necesario para poder delegar funciones y así hacer cumplir con la labor educativa de una manera eficiente.

-El poner en práctica las relaciones humanas, como los principales medios para el enriquecimiento de toda cultura organizativa, a fin de lograr eficazmente objetivos comunes.

-Competencias comunicativas. Competencias pedagógicas y competencias interactivas.

b. ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- Sí. Aunque me gustaría rendir mucho más para hacer más eficiente el proceso de enseñanza aprendizaje en pro de la juventud de México.

11. a. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia?

R.- Si.

b. ¿Qué tipo de contacto?

R.- El tipo de contacto que se da o se establece con los padres de familia es el que se relaciona principalmente con la competencias interactivas, es decir, donde se pone en práctica la capacidad de comunicarse y entenderse, viviendo la tolerancia, la convivencia y la cooperación, promoviendo el respeto por lo propio y lo diferente, reconociendo errores con el fin de superarlos.

b. ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

R.- Si.

-Estar continuamente al pendiente del proceso de enseñanza aprendizaje de sus hijos, en lo que se refiere al aprovechamiento escolar.

-Apoyan en todas las actividades programadas en el plan de trabajo presentado por la asociación de padres de familia.

-Están pendientes de las reuniones en que se le requiere (firmas de boletas, reportes de sus hijos, etc.)

12. a. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad?

R.- Sí.

-Con el personal del DIF.

-La representación de juntas de mejoras de la comunidad.

-El personal de difusión cultural de las diferentes instituciones que vienen a ofrecer conferencias. Oportunidades de estudio.

b. ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela?

R.- Principalmente con todos los aspectos que tienen que ver y que contribuyen de alguna manera con la eficiencia del aprovechamiento (escolar, cultural, social, deportivo, artístico, psicológico).

c. ¿Funciona ese contacto?

R.- Si. Ya que contribuye a complementar la instrucción que dan los maestros para formar de una mejor manera a todo el estudiantado.

Anexo 10

Respuestas de maestros Secundaria No. 55

Preguntas

	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Maestro 1	A impartir las asignaturas a los alumnos a mi cargo. A que los alumnos cumplan con sus tareas participando en clase para mejorar su aprendizaje. Sí. Sí, cumplo con mis horas-clase y procuro que los alumnos también. Considero que no desperdicio mi tiempo en actividades ajenas al proceso enseñanza aprendizaje.	Sí. Porque es él quien está al pendiente de todas las actividades en la escuela. Es aquella persona capaz de dirigir a un grupo de docentes al cumplimiento de sus actividades y lograr cada vez mejores resultados.	Propone el plan Anual de trabajo, hace que se cumpla y vigila las actividades del proyecto. Cumple con las características que requiere el puesto que ocupa.	No tiene. No hay problemas.	Dialoga con los docentes. Revisa la planeación.
Maestro 2	A los jóvenes. A los alumnos. Sí. Sí, los jóvenes necesitan el tiempo y dedicación para guiarse correctamente. en mi casa con mi hija disfrutando el tiempo con ella.	No. Porque creo que no ha sabido ser objetivo. La persona que sabe cuidar la armonía, el orden, motivar a sus trabajadores, impulsarlos para trabajar mejor.	Es responsable solamente que no es objetivo, peor en general no conozco su vida bien. Responsable, subjetivo, honrado, perseverante, con capacidad de escuchar a sus trabajadores	Que es flexible con personas que no debe y a los demás lo notan, deshonestidad. Si, siendo justo y sabiendo escuchar a las que de verdad tienen necesidades por alguna enfermedad o cosas de fuerza mayor.	La verdad no creo que planeo estrategias, su manejo conforme se le presentan los problemas y muchas veces no sabe qué hacer. Es responsable.
Maestro 3	A tratar de enseñar a los muchachos lo mucho poco que sé. Como es educación física, a que los alumnos traigan su ropa apropiada, que tengan una clase y la disfruten y se sientan a gusto. Sí, me gusta lo que hago. Procuro que así sea. Hago lo que me marca el programa, las actividades que vienen en el mismo.	No lo considero un líder educativo. Creo que no tiene ese don de líder. Alguien que tiene visión de dirigir, tratar a la gente, conocer a su personal, tomar decisiones e ir siempre delante de los demás.	Características personales, nos é pues mi trato con él no es mucho, profesionales me gustaría que fuera más de tomar decisiones. Como dije que planeara, que viera para adelante, que tome sus propias decisiones, que nos guíe, y trate a todos por igual, no dejarse influenciar por nadie. Salir de su oficina de vez en cuando y darse cuenta de los problemas que hay.	Tratar con tanta gente con diferentes ideas, forma de ser y opinar. No.	Eso no lo sé. Poniendo fechas para entregar resultados y mandando circulares para enterarnos de lo que va a ver y haciendo juntas.
Maestro 4	A la atención de los alumnos. A tareas, trabajos. Sí. No sé. Siguiendo alguna técnica o	Sí. El director marca la pauta a seguir. Quien nos dice qué	Excesivamente nuevo y trata a todos con demasiado afecto y	Disciplina, faltas orden, muchísimas faltas de los	La bondad y la paciencia. No, él cree que así es. No.

	recibiendo capacitación	camino seguir y escoge muy bien.	les dice que si abusan de su buena fe. Más estricto, decir que no, mandar no pedir ordenar no sugerir.	maestros, grilla división política Con un buen liderazgo.	
Maestro 5	A explicar la clase, revisar tareas, platicar con los alumnos. Explicar clase. No totalmente. No porque me falta tiempo, pues las horas son de 40 min. Y no me alcanza el tiempo.	Sí. Es el que lleva la organización de la comunidad educativa para que mejoren todos y haya mejores ciudadanos. Una persona con carisma e iniciativa para llevar a cabo las grandes retos de la sociedad del Siglo XXI.	El ser una persona con alto sentido de responsabilidad y que estimula a su personal a dar lo mejor a cada uno de ellos, ayuda y organiza los quehaceres educativos. Que sea humano, sencillo e inteligente.	El buen criterio para conciliar los intereses, tanto de la secretaría como de sus maestros, alumnos y padres de familia. No, porque se trabaja mas en lo individual que en equipo.	Entender cada uno de los compromisos que tiene y sacarlos adelante por medio de lluvia de ideas para trabajar en equipo. Es efectivo cuando ve el éxito del aprendizaje que se da como escuela. Y es efectivo cuando le da el lado humano a su personal.

Preguntas

	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 la 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?
Maestro 1	Sí. Para apoyar las actividades y lograr que se realicen mejor. Sí.	Sí. Propone estrategias de enseñanza en el consejo técnico. Contribuye lo suficiente. Aporta sus experiencias.	La comunidad escolar, el trabajo de los docentes al cumplir con sus actividades respectivas. Sí.	Entrega de registros de alumnos a tiempo, entrega el plan de trabajo anual, para ir cumpliendo con las actividades del proyecto. Está bien. Todo está bien.	Habla con ellos cada semana. En las reuniones de evaluación. Continuamente. Con algunos miembros de la presidencia. Con los padres de familia. Sí han logrado mejoras para la escuela.
Maestro 2	Sí. Les permite tomar decisiones que no le corresponden conforme a los trabajadores (no delegar) Yo creo que no. No.	Creo que nada más con cierta manera. En otorgar demasiados permisos para personas que no lo merecen y eso repercute en los alumnos (por falta de clases.) Yo creo que sí, pienso que es una persona capaz que tiene la inteligencia suficiente más la empleada en otras cosas. Empleando sus capacidades y energías para mejores resultados para la escuela.	La cooperación de algunos compañeros. Yo creo que él no se siente satisfecho, quisiera lograr más y mejor pero no gusta de reconocer sus errores.	Desconozco. Yo creo que siempre se puede mejorar. Con nuevas estrategias de trabajo.	Sí existe. Con algunos más que con otros. El atiende a la mayoría de los padres que vienen a buscarlos. Desconozco. Con los alumnos. Efectivos.
Maestro 3	No lo puedo afirmar ni negar.	De cierta manera. La	La gran ayuda del	No veo cómo. No	Durante la formación

	Todos sabemos que hay alguien más, es un secreto a voces. Creo que nadie le funciona eso. No.	mayoría de los maestros tenemos muchos años en la escuela y sabemos lo que tenemos que hacer, sólo necesitamos un empujoncito. Podría ser. Dándose cuenta de lo que hacíamos, darnos algún incentivo de vez en cuando.	subdirector. Eso no lo puedo asegurar ni negar.	respondió. No respondió.	para dar alguna información, cuando son alumnos problema. Sólo lo necesario, cuando hay que hacerle alguna consulta o él nos manda llamar para algo. Pues la mayoría de los padres tienen algún problema que espera que se los resuelva el director. No. No lo sé. No respondió.
Maestro 4	Sí. Siempre pregunta la opinión de los maestros. No. No.	Sí. Es un líder cada director. Sí. Marcando claramente los objetivos.	La asistencia, el orden. Sí.	Totalmente. Sí.	Pasa por filas, habla en las ceremonias. Les pide sugerencias. Sí. Con padres de familia. Sí.
Maestro 5	A todo su equipo. En darle responsabilidad y tareas a cada uno de ellos. Sí. Sí	Sí. En publicar por medio de gráficas y estadísticas los buenos resultados que vayan en ascenso. Teniendo todos el mismo compromiso en la educación.	Que sea explícito y claro en todo lo que pide. Sí.	Dándonos tareas a todos y trabajar en equipo. Sí. Que haga un diagnóstico sobre las necesidades que hay en la escuela.	Personal. Personal. Por medio de reuniones. Muy poco. Con los maestros. Sí.

Preguntas

	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Maestro 6	A realizar y cumplir con el programa y tratar a mis alumnos lo mejor y procurar hacer y cumplir con mi trabajo. A realizar bien mi trabajo. Sí. Creo que es lo mejor. No respondió.	Pues creo que sí. Porque si cumple con su función al organizar la escuela. El que dirige y organiza a un grupo de personas.	Es un ser muy humano, social, comprensivo y noble. Solo que sea más autoritario	Creo que ninguno. Sólo creo que no lo superen. Haciendo uso del reglamento.	El convencimiento del diálogo. Él pide al subdirector a los prefectos que realicen el reporte de los maestros o intendentes o secretarías que faltan.
Maestro 7	A la administración escolar, financiera y social. A lo escolar. Sí. Sí. Planeando todo tipo de evento.	Sí. Es el que lleva los planes y trabajo en todos los niveles. El que logra tener una buena relación laboral y escolar para en beneficio de la institución.	Personalidad, Liderazgo, Preparación. Tener muy buenas relaciones humanas	Es muy consentidor. Sí, haciendo que todo el personal realice sus labores.	La planeación diaria. Utilizando al jefe inmediato de los profesores que es el subdirector.
Maestro 8	A actividades académicas y administrativas. A impartir clase. Sí. Creo que sí.	Sí. Porque marca las pautas a seguir en el trabajo a lo largo del año escolar. Alguien que sabe dirigir una escuela de manera correcta en los	Personalidad, Sociabilidad, capacidad de liderazgo.	Problemas con los maestros, conserjes y personal de apoyo. Simplemente acatando los lineamientos	El diálogo, la negociación. Con las opiniones de los maestros, alumnos y padres de familia.

		aspectos económicos, políticos, sociales, académicos y administrativos.		establecidos por las autoridades de la SEP.	
Maestro 9	A las actividades y problemas de la comunidad educativa. A los alumnos con problemas de aprovechamiento y conductas inadecuadas, al mobiliario escolar. El objetivo de una escuela es llevar un feliz término que tiene problemas en su aprovechamiento escolar. Desde el momento que se preocupa y está al pendiente del aprovechamiento educativo, así como actividades que fortalezcan el aprovechamiento del alumnado continuamente. Hace el trabajo de todo director y líder.	Es un líder educativo. Al momento de convencer al grupo de maestros, de ciertas actitudes o trabajos en la comunidad escolar. La persona que dirige un grupo de personas en ciertas actividades y convence al grupo.	Saber escuchar, ser amable, ser amigo, es educado. Al hablar con el personal cuando existe algún error. No respondió.	Mobiliario escolar, estructura física del edificio escolar. Al realizar los trámites a la Secretaría de educación, al departamento correspondiente.	Las estrategias principales es el convencimiento, la confianza, un lo que se realice. Al estar continuamente en el plantel supervisando las actividades.
Maestro 10	A las actividades propias del puesto que desempeñan en esta escuela secundaria. A la disciplina de los alumnos, cuidar que no vea negativa aunado a atender las demandas. Con que estoy de acuerdo sí, es relacionado a la función que desempeño en la secundaria estoy de acuerdo. Claro que le doy una secuencia a mis actividades dentro del plantel. Debería estar enseñando a los alumnos técnicas más avanzadas de estudio para que no existiera tanto índice de reprobados.	Debe ser la cabeza del grupo, el que muestra personalidad y no se deja mangonear por los demás. Sí debe ser un ejemplo para el resto del personal. El que mantiene una organización adecuada de su plantel que es humano y sabe apreciar a sus miembros del plantel en cuanto a su desempeño.	Primero debe ser una persona con una humanidad intachable que sepa comprender a su persona, que mantenga un clima de trabajo adecuado para el mejor desempeño de las funciones de cada uno, debe ser un profesional con una ética bien definida. La descrita anteriormente, porque lo plasmado fue de mi opinión personal.	Los conflictos que suceden en el plantel y el director debe tener la capacidad para saberlos resolver. No se puede evitar, suceden en cualquier plantel lo que se puede hacer es darle resolución a cada uno de ellos.	Se enérgico con el personal, mantener un clima agradable, ser mas social con padres y madres de familia, con los mismos maestros. En base a los resultados que arrojan todos las actividades propuestas, en el cumplimiento de todos las actividades, en el mantenimiento adecuado del plantel.

Preguntas

	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 la 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?
Maestro 6	Sí al subdirector, al secretario general. Al realizar la estadística. Creo que sí. Sí.	Sí. Al estar la pendiente siempre de los grupos y maestros.	Al realizar las calificaciones, al facilitar el material,	No respondió. Sí. No respondió.	Al pasar a los alones, al hablar en el micrófono. Los manda llamar a la

		Sí, cada maestro comprueba al 100%. Siendo más autoritario.	al contar con personal administrativo adecuado.		dirección cuando necesita hablar con ellos. Cuando hay una problema que tratar. Cuando se dirige a la residencia a solicitar algo o acude a alguna invitación del municipio. Con todos. Creo que sí.
Maestro 7	Sí. En el laboral y en el escolar. Sí. Sí.	Sí. En el crecimiento escolar y estructural. Sí. Sabiendo utilizar al personal docente, administrativo y de intendencia.	El buen ambiente de la escuela. No.	Deja al personal realizar su trabajo. Sí. Realizando más juntas.	Una relación muy cercana. Una buena relación. Muy cercana. No respondió. Con toda la comunidad, padres de familia y maestros. Sí.
Maestro 8	No. No se deja influenciar fácilmente. Es lo más sano. Depende de las circunstancias o el tipo de problema	Claro que sí. Depende del que las cosas funcionen por ejemplo, equipar un laboratorio para ser utilizado por alumnos y maestros. Sí. Organizando actividades para conseguir fondos para equipar alguna área (computación.)	Un sano ambiente de trabajo. Sí.	Dejándonos trabajar en paz. Sí. Otorgando apoyo a las áreas de mayor necesidad dentro de la escuela.	Cordial y amistoso. El mismo. Atento, considerado, amigable. El mismo trato. Con todo el personal. Sí.
Maestro 9	Sí, a los maestros de apoyo educativo. En el comunicarles actividades, realizar las actividades extraescolares. Al delegar actividades se trata de solucionar más problemas escolares. Sí funciona para ciertas actividades, no para todos los problemas.	Creo que tienen una gran responsabilidad en cuanto al buen funcionamiento de una escuela. En que son los que determinan que se hace y que no, en cuanto a las actividades. Sí puede contribuir más. Buscando apoyo en la comunidad industrial del municipio.	El saber escuchar a los maestros, el ser buen líder, en convencer al grupo de maestros. Se muestran satisfechos con sus actividades.	Proporcionándoles materiales que se requieran en ciertas actividades. Sí, al mejorar el mobiliario escolar en general. Mejorando las diferentes áreas educativas, laboratorio, videoteca, talleres.	De alumno- director, al diálogo con ellos directamente y conocer sus problemas, al auxiliar en la solución. Al hablar con los maestros cuando existe algún problema personal o escolar. Al realizar juntas con los padres, o al citarlos para alguna conferencia, en la entrega de calificaciones al hacerlos participe en actividades escolares. Con todo miembro de la comunidad que requiere de alguna actividad social o trabajo escolar. Con los maestros de apoyo educativo ya que poseen el mayor de tiempo disponible. Sí, para toda actividad escolar, son las personas que mayor experiencia en la escuela.
Maestro 10	Por lo general en el ambiente de la dirección de un plantel se conforma un grupo que es afín al director y son las que influyen o en el director para	No en ese aspecto el director se mantiene aparte no se arriesga a tener conflictos de esa índole. En los antes	Colaboración de todo el plantel, maestros dedicados a la enseñanza de los alumnos. Y	Le facilitaría dándole libertad de elegir la forma en que trabajan y no imponiendo	Es muy escasa tiene más contactos con los padres de familia que con los alumnos sobre todo en las aulas, solo

	<p>tomar decisiones. En asignar horarios en beneficios a ciertos maestros en cancelar faltas de algunos beneficiados. En gran medida no, pero lo utiliza este método y para mantener cierto grupo que en teoría es mayoritario. No porque deteriora la calidad e la educación y en el desempeño laboral.</p>	<p>mencionados. Solo en resultados que lo redundan mejorar al plantel. En el aspecto económico para beneficio del plantel organizando diferentes eventos, incluyendo a los planteles en el Programa de Escuela de Calidad.</p>	<p>cumpliendo con la normativa personal administrativo realizando lo que le corresponde. Pienso que si, no estaría en ese puesto sobre todo porque luchan para estar en ese nivel.</p>	<p>normativas que obstruyen el trabajo docente. Se mejora la organización en el plantel, la comunión entre el plantel. Como mencione antes, facilitando el libre trabajo de los maestros que no exista presión para imponer un método de trabajo.</p>	<p>la visita para promocionar un evento o para solucionar un conflicto. Tenemos contacto, con los maestros al organizar junta de evaluación, técnica para entrega calificaciones. Se le tiene contacto al organizar juntas mensuales o por grado. Muy escasa, y solo para solicitar algunos requerimientos sobre todo con los medios políticos. Con los maestros. En un 50%, se puede mejorar si se lo propone.</p>
--	--	--	--	---	---

Anexo 11

Respuestas de los alumnos Secundaria No. 55

Preguntas

	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 1	Una persona muy respetuosa pero un poco estricta, trabajador. Respetuoso, amable, servicial y trabajador, se presta con los alumnos que no sea tan estricto y enojón.	Casi no he tenido el gusto de platicar con él, pero cuando me lo topo da los buenos días. Se encarga de que cada fecha importante se celebre y ahora el día de las madres está organizando un día para las madres que no vayan a olvidar. Está bien lo que hace, dedica tiempo a los alumnos ya las cosas que él hace en dirección. Que cuando nos diga que tengamos que pagar algo nos lo diga con tiempo no de un día para otro, pintar los salones y la escuela.	Sí, poquito ya que nada más va al salón cuando tiene un aviso que dar, o pagar. Amable. Si está bien lo que hace.	Yo creo que se debe acercar a nosotros para poder conocerlo mejor. Si que nos visite más seguido, no nada más cuando tengamos que pagar o que nos dé un recado.
Alumno 2	Una persona muy intelectual, que piensa las cosas de manera muy positiva, que le echa muchas ganas a su trabajo. Entendible en la manera de hablar, muy paciente, algo que si pudiera mejorar es que no exija demasiado, se que lo hace con intención pero hay que ser mejor en este caso.	El director no habla mucho conmigo, peor en aso de que lo hiciera, siento que si me llevaría bien, ya que el director sabe y es muy paciente. Se encarga de ver algún problema que haya en la secundaria. Ver qué hacer para sacar adelante la secundaria con eventos o fiestas que nos beneficien a todos. En algunas cuestiones. Ser un poco más estricto en cuestión al grafiti que hay en los baños.	No, ya que al ir a nuestro salón nos habla en manera general. El contacto que tiene con nosotros (el grupo) en general, es amable. Como el contacto es amable, es más fácil de entender al director.	Yo creo que como son sus características, no le falta nada, en cuestión de preparación. No, porque ese contacto que tiene, es el contacto que tienen que tener un director ya que aquí nos cuenta con la ética profesional.
Alumno 3	Que es muy bueno con los estudiantes cuando necesitas hablar con él, acerca de cualquier cosa te pone atención, y eso es bueno. Que es muy bueno con los jóvenes estudiantes, no grita y los puedes entender muy bien.	Por ejemplo yo que estoy en la banda de guerra me pone atención cuando le digo que si me puede poner atención cuando quiero decirle que falta material o cuando vamos a tocar, toma la calma y nos dice que por qué. Se encarga de dar los recados como por ejemplo de lo del día de las madres de cuando no va a haber clases etc. Y se encarga de todos los jóvenes de esta institución. Si lo hace muy bien es muy ordenado y casi todo el tiempo lo decida a cuando un joven quiere aclarar algo le pone toda la atención del mundo. Pues dar los recados a tiempo que si tenemos que pagar algo como el día de las madres que lo que diga desde mucho antes para decirle a nuestros padres con tiempo.	Si cuando va a los salones tú puedes preguntar lo que quieras y te escucha. Muy bueno, escucha claramente lo que dices y te pone mucha atención. Que gracias a lo que hace podemos aprender de ello y hacer mejor las cosas.	Que si te puede poner un poco de más atención de la que ya te pone para que te entienda más. Sí, por ejemplo por si queremos organizar algo como un convivio por un cumpleaños para un maestro pues que nos deje hacerlo en pocas palabras que nos haga caso como a los maestros.
Alumno 4	Como una persona honesta, trabajadora y en algunos casos una persona que quiere que salgamos adelante. El de que nos da los libros puede mejorar en que ya no pida mucho dinero para hacer varias cosas de días festivos.	El rol de ponerle al estudio y dedicarle a aprender. Administra la secundaria de alumnos reprobados o no reprobados y hacer algo para que los alumnos cumplan. Sí. Bajar los precios de los libros de trabajo, debe hacer algo para que tengamos más recreo porque con 20 minutos es muy poco para comer.	Si, cobramos el dinero de rifas o días cuando algo se celebra (festivos). Un contacto que solo va al salón y pide dinero de las rifas. Animándolos a	Que sea rápido y que no solo vaya a cobrar o pedirnos. Si como al que vaya para cosas más útiles como entregar cuadernillos gratis o hablar para que se hagan más festejos aquí.

			trabajar y explicar que venir a estudiar servirá mucho de ayuda para el futuro.	
Alumno 5	Es muy buen ejemplo a seguir para mí el mejor porque casi con los que había tocado en la primaria eran muy deshonestos y no nos motivaban como aquí. Positivos: Da muchos ánimos al decirnos que sigamos adelante y en las que puede mejorar con en que sea un poquito menos estricto con la hora de entrada que nos de chanza de llegar unos mínimo unos 5 minutitos antes porque algunos que no viven cerca de la secundaria pues se van en camión y llegan un poquito tarde.	Que nos habla mucho, nos da muchos ejemplos para podernos motivarnos en la escuela y sobre todo tener valores. Trata de mejorar a los alumnos reprobados, a mejorar la escuela y mejorar a algunos maestros. Creo que hace con su tiempo lo mejor para mejorar a todos. Pues el dinero que a veces nos piden usarlo para mejor los baños, los talleres y los alones.	No. Ninguno. Tratando de hablarles con la verdad diciéndoles que el estudio es la base para todos.	La sinceridad. No.
Alumno 6	Es muy buena persona y tiene buen trato con maestros al igual como alumnos. Que fuera menos estricto y que es muy amable dentro de la escuela nos ha ayudado a salir adelante.	Maestro, ayudante. Nos hace entender demasiado, cosa para razonarlos y saber qué hacer. Hace lo correcto porque sin su ayuda a regaños podríamos ser mejores alumnos. Poner un poquito más de atención en cuestión de que rayan demasiado salones.	Sí. De maestro a alumno. Pues bien, nos ayuda.	Que nos ayudara a salir adelante como ahora lo estamos haciendo. Sí, pero para ayudarnos a salir a adelante.

Preguntas

	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 7	Buena gente, estricto y responsable. Podría mejorar aún más la escuela.	El de director estricto. Nos habla honestamente, amable y estricto. No, creo que si está bien lo que hace. La verdad, para mí así está bien, solamente que si sigan trabajando para mejorar los salones.	Sí. Los lunes en honores nos habla del comportamiento que tenemos, que lo mejoremos y cuando hay que dar un aviso lo da por el micrófono o pasa por cada uno de los salones. Pues nos dice que le echemos ganas al estudio para llegar a ser alguien en la vida.	Pues a mí me parece que así está bien. No, así está bien.
Alumno 8	Una persona honrada, buena, con buenos modales y una persona muy simpática. Que fuera menos estricto y yo creo que pueda mejorar más la escuela.	La función del director es hablar con los alumnos de que está bien o mal. El director siempre está trabajando, a veces va a los salones a dar algunas indicaciones. Yo creo que él siempre está haciendo lo que debe de hacer. Hablar con los alumnos y decirles que deben seguir adelante, y estar en las cosas importantes a la secundaria.	Sí, siempre está al contacto con nosotros nada más le llegan algún recado y no los dice. Un contacto amable, simpático y muy honrado con nosotros. Influye de manera muy importante diciéndose que le echemos ganas.	Sí, siempre está al contacto con nosotros nada más le llegan algún recado y no los dice. Un contacto amable, simpático y muy honrado con nosotros. Influye de manera muy importante diciéndose que le echemos ganas.

Alumno 9	Es amable con todos los alumnos y sobre todo muy respetuoso. Amable, respetuoso, atento y en realidad todo lo puede mejorar.	Que ser el líder de la escuela. Toma decisiones importantes, ante todo para el mejoramiento del plantel. Lo que hace es lo que debe hacer sino pues no estuviera como director. Pues lo que ha hecho hasta ahora apoya a los alumnos para que sigan igual y claro para que algunos avance y también no sólo enfocarse en los alumnos sino también en mejorar la escuela.	Sí. Pues platica con nosotros, no todos los días pero si de vez en cuando. Pues cuando habla con los alumnos siempre es para motivarlos, para que sigan adelante.	Pues nada, simplemente dialogar y nada más. No, aunque sería bueno poder tener otro tipo.
Alumno 10	Sinceramente no sabré decirle, porque nunca he hablado con el director, pero cuando va al salón a explicarnos sobre un asunto nos da un trato amable y no nos habla irrespetuosamente. Lo describiría como una persona amable y que sabe cómo tratar con las personas. Creo que debería tener más contacto con los alumnos para saber como nosotros pensamos y así mejorar la secundaria.	El trabajo que hace es observar que todo esté bien y si hay algún problema arreglarlo. La verdad no sé, no lo conozco muy bien que digamos. tal vez si está haciendo lo que debe por qué no ha habido tantos conflictos en la secundaria. Poner en orden todo.	Sí. Habla con todo el grupo sobre asuntos de la secundaria y nos intenta motivar para que cumplamos con nuestros deberes. La verdad no influye mucho porque la mayoría de los alumnos no ponen atención.	Ni idea. Sí debería darnos motivación con salidas de la secundaria e ir con nosotros aunque solo sea un tiempo, así daría confianza a los alumnos.
Alumno 11	Como una persona responsable de su trabajo que se preocupa por la escuela y los alumnos si siente que hace falta algo para beneficio de todos trata de conseguirlo, es una persona optimista. Pues es optimista que, que trata de que las cosas salgan lo mejor que se pueda.	Como representante o encargado de todo lo que tenga que ver con la escuela. Propone ciertas cosas para mejorar o hacer las cosas bien, a veces platica con nosotros y nos dice lo que tienen en mente para beneficio de nosotros. No, yo digo que si hace su trabajo correctamente, porque si se ve que le pone entusiasmo a las cosas. Platicar con los maestros y alumnos para tratar de mejorar el comportamiento de nosotros dentro de la escuela.	Sí, a veces pasa por los grupos en los honores. Da informes de lo que se va a hacer o se hizo y las cosas positivas que pueden pasar o pasarán. Diciéndonos que el estudio es la base del éxito y dándonos ánimos de que todos podemos tener buenas calificaciones y salir adelante.	Platicar con él en cuanto a las inconformidades que tenemos nosotros como alumnos. Si, tenerle más confianza para poder platicar bien con él sin tener miedo o ponernos nerviosos.
Alumno 12	Realiza bien su trabajo y es una persona que cuando va a explicar algo sobre la escuela lo realiza bien. Que si ha hecho cosas para la escuela y lo que puede mejorar es que haga uno poco más.	Dirige a todos los maestros para que salga todo bien. Dirige a todos los maestros para que todo esté bien y arreglar asuntos de la escuela. Yo creo que si está haciendo lo que a él le toca. Que haga un poco más para que se vea bien la secundaria.	Cuando tiene que ir a los salones a ir a tratar algún asunto. Es alguna información que nos debe de dar que es importante. Bueno porque nos habla bien	Que solo nos den los recados importantes para saber un poco más. No

Preguntas

	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 13	Persona seria, educada, respetuosa, recta. Siempre nos atiende cuando puede y trata de ayudarnos.	El de manejar la escuela bien y ayudarnos cuando tengamos algún problema. Dirige nuestra escuela y yo creo que lo hace muy bien. Yo creo que sí hace lo que debe estar haciendo pues creo que se preocupa por la escuela y sus alumnos. Preocuparse un poco más por tener a la escuela en mejores	Sí. Sólo el de platicar con nosotros. Nos aconseja para echarle ganas y seguir estudiando cada que nos visita a nuestro salón.	Con el que tenemos con él yo creo que está bien (el de platicar con él.) Así está bien

		condiciones.		
Alumno 14	Pues es una persona educada con buenos modales, su trabajo lo desempeña bien y es atento. Pues que a veces escucha a los alumnos, sus opiniones y debe mejorar en cuanto a las decisiones que tome en la escuela.	Pues organiza a la escuela y coordina muchas cosas para que la escuela se desempeñe bien. Organiza y habla con los alumnos a veces para que la escuela siga adelante. Pues a veces debe enfocarse un poco más en mejorar las condiciones de las escuelas y saber muchas más cosas de las que ya sabe de los alumnos. Debe a veces hablar más para mejorar la escuela.	Sí, en veces cuando se trata de dar avisos importantes y explicar diferentes cosas con respecto a la escuela. Habla frente a todo el grupo y en veces frente a toda la escuela. Cuando nos pide que le echemos ganas al estudio y que cumplamos con las maestras.	Pues que a veces hablara un poco más con los alumnos para así ser mejor en la escuela. Sí, por ejemplo hablar con él y decirle todas nuestras dudas y lo que queremos que haga para mejorar la escuela. Pedir peticiones.
Alumno 15	Es el más importante de la escuela (jefe), es el que pone las reglas y el que da el dinero. Habla con nosotros, se preocupa por nosotros, anda de salón en salón, y de las que puede mejorar sería que se ensuciara más las manos, que hable directamente y personalmente con los alumnos.	El jefe. Firma los cheques, es el que manda, pone las reglas, es el encargado de dar autorizaciones de dar castigos, él pide lo que falta, se hace cargo de la secundaria. Hace lo que debe estar siempre al pendiente, en resumen hace bien su trabajo. Debe dar autorizaciones, debe estar al pendiente de lo que hace falta de lo que se debe comprar, de lo que hay que quitar, organizar los eventos, etc.	Sí, muy a menudo. Se da vuelta por los salones, habla con nuestros papás, habla a las cosas y si no venimos, etc. Nos da una motivación a seguir estando en esta secundaria.	De que esté más apegado a los salones, en vez de estar todo el día en la oficina, sino que este al mismo nivel que nosotros. No, con eso está bien

Preguntas

	5. ¿Tiene contacto 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?
Alumno 1	No, nunca ha tenido contacto con mis papás con el director. Son positivos. Si, por ejemplo que tenga los teléfonos de los alumnos para cuando estén mal ponerles atención.	Que tenga todo en orden y que la escuela esté limpia sin que esté toda rayada. Sería una mejor secundaria y más limpia.	De que el administrador es el encargado de un negocio, el líder es al que todos lo siguen.
Alumno 2	No mucho contacto, solo un poco cuando vas mis papás o alguna junta. Como no tiene contactos muy a menudo, estos pocos si son muy positivos, así como en forma general. Yo creo que no, ya que yo no me veo involucrada en diferentes tipos de problemas.	Una persona que se preocupa por la secundaria y hace lo posible hasta lo imposible. Que en los problemas aplica sanciones adecuadas ya que de esta manera enseña a los alumnos ser responsables. Es la mejor manera de ser un director responsable.	Que el administrador es menos que el líder. El líder es el encargado.
Alumno 3	Pues sí, cuando quieren que nos den la salida hablan con él y si me dan permiso. Son positivos porque se hablan bien no a malas palabras. Pues sí, tener los teléfonos de los alumnos reprobados para que les hable y les diga para que les pongan más atención.	Uno que te escucha con claridad, que habla contigo si reprobaste una materia, quien te felicita porque sacaste el primero lugar. Así sería mejor nuestra secundaria y sería la mejor de todas.	Que el administrador es aquel que es encargado de algo y el líder es el jefe de lo que estén manejando.
Alumno 4	Sí al hacer fiestas como el día de la madre a apoyar a los padres de familia para que ayuden con sus hijos. Ambos. Sí, como no pedir dinero, bueno no mucho como siempre nos pide como 40 pesos para una rifa que solo tiene .010% probabilidades de ganar en toda la escuela.	El o la que cumple con todo la administración y ayuda a los reprobados a sobrepasarse. Porque así se responsabilizaría.	Que el administrador administra a los alumnos y el líder manda a todos.
Alumno 5	Sí. Positivos. No.	Alguien que nos motive con nuestros estudios, nos	Que el administrador está a cargo por ejemplo de una biblioteca, el que me

		responsabilice y nos apoye. Porque es ideal para una escuela sino los alumnos no van a tener motivación.	presta los libros, como el representante de un grupo y el líder es el que manda a los demás, a hacer algo como el director.
Alumno 6	No. Ninguno. No.	Que nos ayude a salir adelante, que nos comprenda, que sea estricto, amable. Porque eso es lo que aquí tenemos en nuestra secundaria, un director que ayuda, comprende, estricto y amable.	Que un administrador es alguien que administra demasiadas cosas y el líder maneja todo.
Alumno 7	Sí. Positivos. A lo mejor un poco más.	Que sea estricto, responsable, honesto, inteligente, buena onda, y que nos deje hacer bailes claro cuando nos lo merezcamos. Porque así me gusta.	Que el líder puede dar ordenes o algo así.
Alumno 8	Sí, siempre los invitan a juntas para comentar o argumentar sobre nosotros. Positivos. Invitándolos más a juntas.	Es el que siempre está a cargo de su trabajo o correspondencia. Porque yo creo que eso es ser un director ideal.	Que el administrador es el que lleva toda la información y el líder es el que manda.
Alumno 9	No. Pues si tuvieran contacto me gustaría que fuera positivo. Si así lo decidieran pues sí.	Pues una persona que no solo se enfoque a mejorar la escuela sino también a la superación de los alumnos y que sea un líder ante todos. Porque si solo se enfocaran en una sola cosa pues la escuela nunca avanzaría y se quedaría estancado sin avanzar.	El administrador solo se preocupa por los papeles y todo eso y en quedar bien con lo que pasa y el líder es alguien al que se le respeta alguien que sabe llevar el mando de algo.
Alumno 10	No. Ninguno. No.	Que atienda correctamente a las personas e intentar que la secundaria sea más cómoda. Los alumnos tendrían más confianza y estarían más a gusto.	Cuando uno es líder se encarga de dar la idea principal de un proyecto e ir planeándolo mientras que el administrador organiza todo lo necesario para que el proyecto se lleve a cabo.

Preguntas

	5. ¿Tiene contacto 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?
Alumno 11	Sí, en las juntas que realiza o si es necesario llamar a uno de los padres de familia. Ambos, a veces son negativos y en ocasiones positivas. Sí, como por ejemplo podrían ser amigos.	Aquel que se preocupa tanto por el desempeño de los alumnos como el de los maestros y el que trata de mantener la secundaria en buen estado. Así aprenderíamos más porque si un maestro explica bien y su clase es interesante te empieza a llamar la atención y pones interés y aprendes más.	Un administrador solo administra y un líder trata de guiar por el lugar más conveniente.
Alumno 12	Pues cuando hay alguna junta. Son contactos positivos. Tal vez sí.	Aquel que sabe desempeñar bien su trabajo. Para que sea un buen director y que todo salga bien.	El administrativo es el que obedece y el líder es el que manda a todos.
Alumno 13	Sí a veces cuando tengo algún problema de la escuela mi mamá o mi papá vienen a hablar con él y los escucha. Positivos. No, creo que sólo lo podrían tener cuando mis padres vengan a hablar con él.	Es la persona que se preocupa por su escuela y pro sus alumnos y se esfuerza por mejorar la escuela. Porque primero está la escuela y sus alumnos.	Según lo que yo creo, el administrador maneja el dinero y el líder decide cómo usarlo y en qué.
Alumno 14	Cuando se necesita si lo tiene en casos especiales. Ambos, dependiendo del asunto a tratar. Sí, en cuanto se trate de nosotros y	Cuando se preocupa por sus alumnos trata de arreglar los problemas y entiende a los	Que el líder es el que da ideas y siempre sabe resolver los problemas y da y está siempre con mucha seguridad,

	problemas en la escuela.	alumnos y cuestiona las dudas que tiene. Es lo que yo pediría para que fuera ideal.	defiende a su grupo y lo ayuda. Un administrador solo sabe como sugerir algo y manejar a veces las cosas.
Alumno 15	Sí, hace juntas, les habla si es necesario hablar personalmente y da recados. Positivos. No, creo que eso es suficiente.	Aquel que esto al mismo nivel y que sabe que nos falta. Porque así tendría más química con los alumnos y los alumnos responderían más.	El administrador es el que firma los cheques, recauda dinero y no está al pendiente de los alumnos, un líder es aquel que está con los alumnos y convive con ellos.

Anexo 12

Respuestas de los padres de familia Secundaria No. 55

Preguntas

	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 1	Maestro responsable, accesible, se puede tratar cualquier tema escolar con él. Es comunicativo con los muchachos, y padres de familia, comprensible ante los problemas que se puedan presentar.	Sí. Porque se le tiene respeto y los muchachos le agradecen su forma de trabajar con ellos. Se pone en el lugar de los muchachos para poderlos entender.	Cumplir con su trabajo. A su trabajo. Sí. Trabajar siempre, estar al pendiente de los muchachos.	Sí. No faltemos a las juntas directivas. Sí. Trabajar junto con los padres.
Padres 2	Tener comunicación con los padres de familia y alumnos cuando se necesite. Es estricto en cuanto a horario de trabajo en persona, directivo y alumnos.	Se da a respetar, influye respeto. Se ve en el trato hacia los demás. Está al pendiente en cuanto los trabajos y actividades relacionadas con la escuela.	Tiene comunicación con el personal y coopera en lo que se necesita. A dar consejos a los alumnos, platicar con ellos. Estando de acuerdo y nos gustaría cooperar con él cuando lo indique. Seguir llevando la coordinación actual.	Se los invita además de seguir apoyando para salir adelante. En el sentido que seguimos organizando proyectos para beneficios de la escuela. Si es positiva. Apoyarlo y ayudarlo cuando los saludaba por la mañana y platicaba con sus hijos al respecto.
Padres 3	Que es una persona comprensiva con los padres de familia. Que visita a los alumnos constantemente.	Sí, porque está al pendiente de los maestros y de los alumnos. Porque lo veo en que los maestros están al pendiente de los alumnos, cumplan con sus tareas y con su uniforme. Que cuando hay algún problema en la escuela o con los alumnos nos manda una viso para comentarlo con los padres de familia.	Que cumple con su trabajo cuando tienen un evento, tratar bien a los padres de familia y estar al pendiente que todo salga bien. Sí, porque lo realiza en forma correcta. Que tengan más limpieza y más seguridad en la secundaria.	Sí, porque cuando hay asambleas veo que los padres de familia vienen a ver a los alumnos cuando participan en un bailable. En que tengan más comunicación los padres con su familia. Sí. Que tenemos que estar al pendiente de nuestros hijos y del aprendizaje de ellos.
Padres 4	De acuerdo a la forma en que se realiza sus actividades es una persona honorable, muy favorable al puesto que desempeño tiene un trato con los alumnos y padres de familia y es una persona muy amable. Sus diálogos con los padres de familia en las juntas que realiza tienen un poder de comunicación y convencimiento y sus áreas de oportunidad es una persona firme, pero a la vez flexible que se puede llegar a cualquier acuerdo con él.	Es una persona que es de acuerdo al puesto y desempeña con su forma de ser, tiene poder de convencimiento. Porque voy muy seguido a la escuela y marcha muy bien las cosas desde que entro hay más organización. Dialoga con sus compañeros de equipo de trabajo y tienen juntas constantes.	Él es muy puntal, no falta, hace juntas constantes, trata de estar de acuerdo con su equipo de trabajo y escucha opiniones, tal vez por eso llegan a un acuerdo favorable para el bienestar de la escuela. El tiempo en la escuela la pasa resolviendo problemas y el tiempo que se desocupa lo pasa inspeccionando que todo esté en orden. Así es, porque estamos convencidos que él no impone sino propone y	Es correcto, siempre ha tomado muy en cuenta a nosotros los padres de familia, tanto en asuntos serios como en nuestros eventos de festividades. Platica con nosotros, nos da consejos como tratar a los muchachos y nos ayuda a resolver problemas, él le da mucha importancia a que estemos de lleno en la educación de los muchachos. Si, muy productivo ya que han mejorado en aumento la participación de los muchachos y padres de familia. Para el un 100% ya

			nosotros decidimos. Lo que hasta hoy está haciendo, ser una persona muy comunicativa y sacar a la escuela más adelante.	que él no toma decisiones sin consultar con los padres de familia, de acuerdo a la educación de los muchachos.
Padres 5	Es una persona amable, muy respetuosa, atenta. Es una persona comunicativa muy tratable.	Sí, es un líder. Por el trato, la comunicación. Tiene buen trato, nos apoya con los hijos.	Administrar la secundaria. A trabajar y estudiar, trabajar en una escuela nocturna y estudia. Sí. Que mejore el plantel.	Sí. Pintando las paredes que rayan, pintar los bancos. Sí, para que los alumnos cuiden su escuela.
Padres 6	Atento, lo que he visto es respetuoso, está al tanto de los alumnos. Si tiene carácter, si toma decisiones.	Sí. Porque vengo frecuente como va mi hija o un problema pues habla con nosotros. Llevar el control de toda la escuela y lo hace muy bien.	Habla con los padres de familia y los alumnos, está al pendiente de sus calificaciones. A revisar cómo va la escuela, los maestros y los alumnos. Si estoy de acuerdo. Pues lo que está haciendo.	Sí nos invita. A que participemos en todo lo que se necesita en la escuela. Sí claro. Pues ayudar al director en lo que necesite.

Preguntas

	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 7	Como una persona que se identifica mucho con nosotros los padres. Que es hasta hoy firme en lo que nos ha dicho y los ha orientado.	No lo considero así. Por la comunicación que tiene hacia los demás. Pues su función de director.	Pues su función que ejerce. A su labor. Sí.	Sí. En querer mejorar todo el plantel. Sí. Su participación.
Padres 8	Es buen director, y accesible cuando uno habla con él es muy amable y soluciona las quejas. Es atento, te explica muy bien la cuestión de la manera de capilaridad, de llevar la dirección de la escuela, darles oportunidad y responsabilidad a los maestros para poder superar los problemas.	Sí. Cuando hace las juntas y hablan de los problemas del plantel. Tiene el trato amable para todas las personas y al mismo tiempo la autoridad.	Coordina a los maestros y los asesora para que estén más preparados y tratar de llevarse mejor y haya más comunicación positiva con el alumno. A poner al corriente su papelería en la escuela. Sí, me parece muy bueno que el directo sea así. Que motive a los que van a salir de 3er año para que sigan estudiando.	Sí. En los eventos y darle mantenimiento a la escuela, en saber cómo van en las calificaciones, comportamiento y su salud. Sí. Venir y ver cómo están en la escuela y sí están trabajando mal llamarles la atención y así los maestros batallen menos con ellos.

Preguntas

	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?	8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?
Padres 1	Profesor-alumno. Sí.	Muy abierto a cualquier tema que le plantee un padre de familia. Sí. Que yo esté entrado no.	No respondió.	Un maestro que ante todo está la educación de sus alumnos.
Padres 2	Para superación y cultural de alumnos. Sí influye por el tipo de contacto	Contando con el municipio para eventos. Si tiene por su apariencia, se le da a respetar. Preparatorias (la 7 y a la 1), centro comercial.	Es el cambio de organización y comunicación con padres y alumnos.	Así como es el director.
Padres 3	Que tengan los alumnos disciplina dentro de la escuela. Sí, porque cuando algo no le parece bien les llama y cuando salen a paseos estudiantiles, tienen mucha seguridad y bienestar de la escuela.	Sí, porque cuando tenga que tratar algo con el nos atiende con educación. Sí.	Cuando llego el director tuvo más comunicación con los padres de familia.	Que cumpla lo que promete cuando se inicia el año escolar que termine sus objetivos.
Padres 4	De lleno todos los días, habla con ellos en la formación y les desea que les echen ganas a los estudios. Mucho porque tienen contacto diario con ellos.	De padres de familia, las tiene de forma física porque lo vemos siempre en las juntas y apoya muy de acuerdo a la ocasión. Mucha, tiene personalidad y es muy educado con todas las personas. Cuando hacen concursos de cualquier tipo invitan a personalidades para jueces.	Cuando estaba el director anterior todo era un desorden y fuga de dinero, desde que entro ha tratado de sacar adelante a la escuela con su forma de diálogo y trabajar en equipo.	De esa forma comunicativa con personalidad de líder y firme en sus decisiones.
Padres 5	Sí los ayuda en la participación. Sí, ayudándolos a que sigan adelante.	Ninguno. No. No estoy enterada.	Cambio mucho la organización y el trato con la secundaria y con alumnos.	Como el director que está actual en esta escuela, que apoye al alumno y que trate bien a las persona.
Padres 6	Pues el que debe de tener, teniendo comunicación con ellos. Sí.	No sabría decirle. Sí. Si, día de las madres, en las graduaciones.	Pues bien, creo que es lo correcto.	Pues así como es él, responsable, con presentación, atento comunicativo
Padres 7	Les da consejos, los motiva para que sigan adelante con los estudios. Sí.	Amable. Sí. Instituciones universitarias.	Porque siento que hay un poco más de orden en la escuela.	Ser firme en sus propuestas, no dejarse envolver por los mismos padres de familia.
Padres 8	Amable y accesible pero con carácter. Sí.	De respeto y amabilidad. Sí. No conozco ninguno.	Tratando al personal, maestros, alumnos y padres de familia con carácter y respeto.	Una persona con autoridad, responsabilidad y sentido común, sobretodo tratar bien a los alumnos y saber como está la economía para que no se excedan en pedir y no haya problemas para que cumplan con su tarea y trabajo.

Anexo 13

Entrevista con el director de la Secundaria No. 81

1. a. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?

R.- Coordinar dirigir actividades que se genere por parte de la institución. Revisar la planeación, conducción y evaluación del personal docente y administrativo, apoyo educativo, intendencia. Sugerirles a los padres de familia el plan de obras materiales a realizar y a la vez nos proporcione el material requerido para el trabajo dentro y fuera de las aulas. Organizar el registro, distribución y seguimiento del aprovechamiento y formación de los alumnos.

b. Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

R.- Asistir a todas las reuniones convocadas por la Secretaría de Educación, cursos, talleres de actualización, comprendiendo la reforma educativa que en estos momentos se está llevando a cabo en los grados de 1er y 2do año, y para el próximo ciclo escolar el de 3er grado.

Una función fundamental es conocer la normatividad en la que tiene su fundamento la educación, que es la constitución política, que es el reglamento de las condiciones generales del trabajo de los trabajadores del estado. Así como también la ley de educación del estado de Nuevo León y que faculta a la Secretaría de Educación emitir acuerdo, dar disposiciones y ordenes para cumplirse y que esta regularán el comportamiento de la vida activa del director como responsable de la institución y como representante de la secretaría de educación ante los trabajadores de la escuela.

2. a. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo?

R.- A la administración de la institución en lo referente a la planeación, organización de las actividades de los maestros, encaminadas al desarrollo integral de los alumnos que están funciones, así como también hacer una evaluación del trabajo realizado.

b. ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva?

R.- Si.

¿Por qué?

R.- Por los resultados obtenido en cuanto al asesoramiento del plantel docente, administrativo y de intendencia. Para que desarrollen su trabajo en beneficio de los alumnos. Así como también el encauzamiento del apoyo de los padres de familia para tener mejor formación de los alumnos.

3. a. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería?

R.- Partiendo de un principio de la administración en lo que respecta a deslindar responsabilidades compartidas con todos los trabajadores, que nos permite hacer un

trabajo de equipo que aligere la carga de trabajo y responsabilidad de la dirección. Es importante tomar en cuenta a los jefes de academia de las asignaturas y del consejo técnico de la escuela.

b. ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- A la planeación didáctica y a buscar estrategias que mejoren el desempeño de los maestros en la conducción del proceso de enseñanza aprendizaje. Así como que utilicen los procedimientos y la metodología más adecuados.

4. a. ¿Se visualiza como líder educativo?

R.- Sí.

b. ¿Por qué sí o no?

R.- Porque tomo las decisiones para coordinar y supervisar, revisar y ordenar todas las actividades que realizan los maestros, personal de apoyo, administrativo y de intendencia, así como a los padres de familia y conducir adecuadamente las actividades de apoyo hacia nuestros alumnos de otras instituciones como el DIF Municipal, Dirección de prevención al delito en los adolescentes.

c. ¿Qué es un líder educativo?

R.- Es el que adquiere compromiso con su institución y su trabajo, que aplica con tenacidad, orgullo y constancia, el coraje para afrontar el miedo y la discreción. Aquél que ante la incertidumbre manifiesta seguridad, conocimiento y capacitación para que sus trabajadores hagan su trabajo. Soy un convencido de lo que les corresponde hacer y a sus alumnos desarrollar el potencial que se encuentra intrínsecamente en ellos.

5. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?

R.- En lo que respecta a lo personal, la que más se distingue es el de tener una sentido común en la relaciones humanas con todos los trabajadores, alumnos y padres de familia de la institución y en lo profesional trato de colaborar en la orientación adecuada con el personal en su capacitación para que desarrollen mejor cada día en su trabajo y comprender el proceso formativo de nuestros alumnos y la comprensión de con los padres de familia, respetando los lineamientos de la autoridad educativa.

6. a. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene?

R.- La falta de apoyo de las autoridades de la Secretaría que no nos proporcionan el material de trabajo para los maestros oportunamente. Porque cuando llegan se hace a destiempo, ocasionando con esto el que maestros tengan que modificar su proceso educativo y en ocasiones hasta improvisar. Así como también falta de apoyo de los padres de familia en la atención hacia sus hijos, que son nuestros alumnos.

b. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?

R.- Si.

c. ¿Cómo?

R.- Proporcionado la Secretaría los materiales necesarios como programas, , folletos, libros de los maestros y alumno, talleres de actualización. Y en lo que concierne a los padres de familia que le den importancia de dedicarles tiempo a sus hijos para conversar entre otras actividades.

7. a. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo?

R.- Supervisión permanente sobre el avance del aprovechamiento de los alumnos, así como revisar en el bimestre la planeación y dosificación de los maestros, haciendo una evaluación y reprogramar los vacíos que se detectan tanto en alumnos como en el trabajo de los maestros, y la comunicación constante con los alumnos, maestros y padres de familia.

b. ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- Con el cambio de conducta de nuestros alumnos, con la actitud de los maestros para superarse día a día en lo profesional para ser mejores. Motivando y persuadiendo a los padres de familia para que proporcionen lo indispensable para el desarrollo del trabajo y los informes de los resultados que se hacen a la Secretaría de Educación.

8. a. ¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- Si. Al supervisor de la zona escolar, al médico escolar, al orientador vocacional y a la trabajadora social, pero sobre todo al sub-director de la escuela.

b. ¿En qué sentido?

R.- En el sentido de compartir las responsabilidades directas de mi función como Director, en lo que respecta a los trabajadores del personal de apoyo (médico escolar, trabajadora social, orientador) tienen trato directo con alumnos y padres de familia y en lo que respecta al subdirector como segunda autoridad en la escuela es el enlace con los maestros.

c. ¿Le funciona trabajar así?

R.- Si. Porque soy un convencido que en una institución tan grande como la nuestra tiene que trabajarse en equipo y en cuerpo colegiados que permita aprovechar las capacidades diferentes y el liderazgo del personal que me toca dirigir.

9. a. ¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela?

R.- Si. Porque a lo referente a los trabajadores hemos logrado un avance considerable, elevando el nivel de aprovechamiento de nuestros alumnos y constatando los cambios permanentes de hábitos de conducta y actitudes de nuestros alumnos, así como también el lograr que los padres de familia nos proporcionen lo indispensable para sacar adelante la institución.

b. ¿En qué sentido?

R.- Considerando que a los maestros desde el inicio del año escolar se les dan a conocer los objetivos en cuanto a la misión y visión que tiene la Institución para hacer un trabajo de equipo y compartir responsabilidades. Donde el director como responsable hace evaluaciones permanentes del avance de las actividades realizadas y si no, se han logrado los resultados propuestos, poder hacer replantaciones que puedan mejorar.

c. ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

R.- Si. Asesorando y orientando a los maestros y trabajadores de la institución a buscar mejores estrategias que eleven la calidad de la educación que involucren a los padres de familia en las actividades de la reforma educativa del nuevo programa.

10. a. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí?

R.- -Que tengo 11 años como director en esta institución-

-Que el mayor parte de los trabajadores me toco recibirlos cuando llegaron por ser fundador de la escuela.

-Porque hay un excelente relación con todos los trabajadores, padres de familia y alumnos. Y año con año hemos mejorado el nivel de aprovechamiento, hábitos, conducta y aptitudes de nuestros alumnos avalado por los resultados que hemos obtenido en exámenes aplicados por la Secretaría de Educación.

b. ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- Sí. Porque hemos logrado los objetivos trazados desde que estamos en esta institución. Al recibirse la escuela con lo mínimo e indispensable para trabajar en su primera etapa y que en la actualmente contamos con la construcción total de tres etapas y se cuenta con la más moderna tecnología en 11 aulas interactivas formadas con recursos de los padres de familia, hemos logrado un nivel de calidad y un mejor nivel de aprovechamiento para los alumnos.

11. a. ¿Tiene Usted contacto con los padres de familia?

R.- Sí. Permanentemente casi a diario, porque dentro de la organización e institución me toca como director tratar directamente con ellos, lo concerniente a necesidades de la escuela, condiciones de espacio para los alumnos y equipamiento de los recursos necesarios y suficientes para la labor que realiza el maestro.

b. ¿Qué tipo de contacto?

R.- Con los padres de familia en general informando sobre el avance de aprendizaje de sus hijos, y el apoyo que requerimos de ellos para la supervisión y vigilancia de las actividades educativas y el tiempo que permanece el alumno fuera del horario escolar. Y con el comité de la sociedad de padres de familia en contacto es de gestión escolar para que se proporcione lo más indispensable para la obra educativa.

b. ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

R.- Sí, muy importantes. Ya que sin el apoyo de ellos para con sus hijos y la escuela no será posible llevar a cabo la obra educativa. Porque lo que hacen al estar en la educación

de su hijo y proporcionado la obra material, mobiliario y equipo, asó como también la gestión ante las autoridades educativas para solicitar apoyos y ayuda que acondicionen y mejoren la instalaciones del platel.

12. a. ¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad?

R.- Si, con las autoridades municipales, autoridades de la colonia como el juez auxiliar, con las instituciones que dan apoyo y asesoramiento para los jóvenes como el DIF, Dirección y prevención del delito, que nos proporcionaron en el programa de embarazo prematuro en adolescentes y con las demás instituciones educativas que se encuentran en el área como jardín de niños y primaria, pero principalmente con escuelas de nivel medio superior que ofrecen perspectivas de estudio para os alumno que están por terminar el nivel de secundaria.

b. ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela?

R.- En el sentido informativo y formativo a las escuelas primarias lo que ofrece la escuela secundaria y al nivel medio superior las perspectivas que ofrecen con las autoridades municipales y de la comunidad con los apoyos de los programas y vigilancia que tienen, que permiten una mejor relación y que repercute en la formación de nuestros alumnos.

c. ¿Funciona ese contacto?

R.- Si. En lo que toca a la presidencia municipal estamos inscritos en programa 50 y 50, es decir, que para todo acondicionamiento, mobiliario, equipo y construcción por cada peso que pone la secundaria, ellos ponen la misma cantidad. El programa escuela segura, que estamos conectados con seguridad pública para causas de robo y desperfecto pero sobre todos logrando las becas escolares para nuestros alumnos de escasos recurso para que sigan estudiando el nivel medio superior y los paquetes escolares para los que se queden aquí.

Anexo 14

Respuestas de maestros Secundaria No. 81

Preguntas

	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Maestro 1	A las actividades de enseñanza-aprendizaje principalmente ó planeación, convivencia, alumnos cualquier actividad relacionada con la tarea educativa. A la planeación. Es esencial para el desarrollo y desempeño puntual en el trabajo. Sí. Lo que hago me llena de satisfacción pero siento que deberíamos tener cursos de capacitación y actualización más periódicas con el fin de mejorar nuestro desempeño.	Sí. Sí, una persona con experiencia y liderazgo en el ámbito educativo determina el rumbo a seguir e involucra a los maestros, hacia un ideal congruente con su desempeño. Una persona cuya propuesta convence y los resultados lo demuestra es decir, alguien que demuestra con hechos y acciones, logros alcanzados.	Respeto, trato cordial, libertad responsable, criterio asertivo, decisión entre otras. Pienso que si le falta alguna, lo desconozco.	El elevado número de alumnos. La Secretaría tiene mucho tiempo proponiendo reducir el n° de alumnos en los planteles a un máximo de 35 por grupo, sólo debe llevarlo a cabo permitiendo más equidad entre los turnos es bien conocido que independientemente de la zona los turnos matutinos son los más "cargados" de alumnos.	Comunicación constante con el personal. Atención personalizada, distribución adecuada de la carga académica, distribución equitativa de responsabilidades, supervisión. Aplicando el reglamento con criterio de democracia y responsabilidad, manteniendo el contacto con los principales actores (tutores, trabajo social, prefectura o función etc.)
Maestro 2	Preparar y exponer la clase diaria de acuerdo al programa que seguimos con la nueva reforma educativa (plan de trabajo.) A la comprensión, visualización del trabajo. Sí, es el objetivo que buscamos en los alumnos. Sí, trato de cumplir con el horario que tenemos para cada momento o bimestre. Trabajando en lo mío.	Sí. Sabe dirigirse al personal tal manera que invita a trabajar en armonía. Es una persona que dirige un plantel educativo, personal docente, personal administrativo, personal auxiliar, alumnos y padres de familia hacia un objetivo, que es la educación de los jóvenes para un mañana mejor.	Es todo un señor en la materia, respetuoso en todos los demás.	El medio socioeconómico de la ubicación del centro de trabajo (escuela). Sí, concientizando a los padres de familia por medio de juntas constantes para mejorar el aprovechamiento de los alumnos, pláticas con los maestros.	Comunicación constante con maestros y personal en general. Se apoya con perfectas secretarías y trabajo social con buenos resultados.
Maestro 3	Mejorar el edificio y atender a padres maestros, alumnos, etc. A que los alumnos estén cómodos. Sí. Sí. Pienso que lo que él hace es lo correcto.	Sí. Porque la escuela está en armonía. Una persona que logra con su dirección tener un nivel educativo alto y así es.	Amable, Tolerante, Centrado, Humano, Dirigente, Persistente, idealista, amigable, respetuoso, etc., etc. Las anteriores.	Hay mucho alumnado. Que las escuelas de los alrededores mejoren el edificio y mejoren la calidad de la educación para atraer a los	Organizar tomando en cuenta la opinión de sus maestros o sea nosotros. Pensando siempre en el bienestar de los alumnos y los maestros. Tomando una actividad muy humana con los alumnos.

				alumnos.	Siempre mejorando el edificio escolar. Porque obtiene muy buenas resultados en la calidad de los retos educativos de sus alumnos.
Maestro 4	A impartir mi materia. A la parte formativa de los alumnos. Sí. Sí. Preparando y actualizando mis conocimientos para tener mejor desempeño.	Sí. Porque es la parte más importante para dirigir el plantel educativo. Una persona capaz de poder dirigir, organizar, planear el mejor trabajo del personal.	Tener la capacidad para tomar dediciones en el momento preciso. Tener el tacto para dialogar con el personal. Es prudente, tolerante y paciente con su personal. Ser más organizado.	Tolerar al personal que no tienen disposición de trabajo. Sí, siendo más estricto rígido y menos tolerando con los compañeros que no quieren trabajar.	Trabajo con colaboración. Por medio de la asistencia del personal y de los alumnos.
Maestro 5	Cumpliendo con todas las actividades que tienen que ver con la impartición de mi clase. En la formación del niño. Sí. Sí. Estudiando y actualizarme para rendir mejor como maestra en esta escuela.	Sí. Porque dirige la escuela con mucha facilidad. Una persona con la capacidad de resolver una problemática y encausarla para sacarte mayor provecho.	Capacidad de tomar decisiones, tener la capacidad de ordenar y encausar tareas sin que sienta su autoridad. Ser más organizado y responsable.	Tener que aguantar o tolerar a los compañeros que no quieren trabajar. Sí, portándose rígido y encausando este tipo de compañeros a actividades que les agraden más hasta acostumbrarlos al trabajo digno.	Trabajo en equipo. Asistencia de personal, Reuniones académicas y de evaluación, reuniones con trabajo social, orientación y prefectura.

Preguntas

	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 la 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?
Maestro 1	Más bien les hace patente su liderazgo y lo transmite a través de ellos. Al llevar a cabo una indicación directa, el director hace potente su liderazgo pero sin imposiciones más bien con convicción. Es muy efectivo, se ha ganado nuestro respeto y admiración. Muy Bien.	Definitivamente. A través de un proyecto de escuela de calidad esto lo avalan los resultados de los estudiantes en las actividades que participan y en las pruebas externas a que son sometidos, además de la opinión que tiene la comunidad y autoridades cerca de la escuela al considerarlo una de las mejores de la zona. Sí solo que	Un personal eficiente, una comunidad participativa y los apoyo externos del municipio, supervisión etc. Maestros y maestras además del personal comprometidos con su trabajo. Sí.	Proporcionando y atendiendo con lo posible las necesidades de los maestros y maestras, con libertad de cátedra responsable, comunicación y decisiones precisas. No creo que haya necesidad.	Muy cordial, los apoya y se los demuestra constantemente los alumnos se sienten a gusto con el trato, siempre llega saludando y con muy buen humor el carácter es lo que determina el acercamiento con los alumnos. Manteniendo el diálogo respetuoso, apoyo y atención, es una persona muy accesible. Es abierto y siempre atiende cualquier situación sin

		necesita un mejor apoyo de la SEP en infraestructura. La escuela requiere de espacios y material que le permitan poder brindar un mejor apoyo a los estudiantes como por ejemplo: reactivos y material suficiente para el laboratorio y talleres equipados, salones con multimedia (solo hay 6), una biblioteca independiente y equipada con multimedia, más computadoras.			importar de que se trate. Respeto, comunicación, atención a cualquier queja o petición. Es difícil determinarlo pero el punto de partida son los maestros. Las dos cosas en realidad el director es una persona muy competente, he trabajado con 7 directores y él maestro es de los mejores.
Maestro 2	Sí. Se apoya en personal que lo auxilia. Sí. Sí.	Sí. Gracias a él todo sale bien. Siempre hay algo más. Hay retos para mejorar la educación.	La cooperación del personal. Sí.	Dándole la confianza necesaria para trabajar en paz. Sí. Siguiendo por el mismo camino tratando de mejorar sus diplomados en desarrollo humano, psicología	Al pendiente de ellos, los escucha, cuando lo solicitan. Atendiendo las peticiones y necesidades personales. Los atiende y busca la manera en conjunto para buscar cómo ayudar a sus hijos. Muy respetuoso. Con todos. Sí.
Maestro 3	Sí. Sí, delegando responsabilidades a las personas que él piensa que lo pueden auxiliar. Sí. Sí.	Sí. Encargando tareas al personal de acuerdo a la capacidad del maestro y la responsabilidad que tenga. Sí. Sí.	El cuerpo de maestros y sus buenas ideas junto a su disposición. En la medida que él ve que yo trato de hacer mi trabajo lo mejor posible.	Dando ideas, sobre cómo tratar a los alumnos y con estrategias para mejorar el proceso educativo. Sí. Con diplomados en liderazgo, desarrollo humano, psicología del adolescente, nuevos métodos de enseñanza, etc.	Siempre al pendiente de ellos aunque el aspecto administrativo le absorbe casi el 100%. Siempre escuchándoles y atendiendo sus peticiones. Es educado, y humano, los alienta y los aconseja con respeto como pueden ayudar a sus hijos. Es humano, educado, solidario respetuoso y muy justo. Con todos. De los dos.
Maestro 4	Sí. En encomendar a otras personal alguna tarea dependiendo de la capacidad. Sí. Sí.	Sí. En tener un trabajo justo y equitativo con el personal siendo reconocido por la comunidad educativa y padres de familia. Sí. Poniendo más atención en actividades académicas y culturales que se han ido perdiendo.	La participación de los profesores y padres de familia. Sí.	Proporcionando el material adecuado y los medios para poder lograr alguna actividad. Sí. Actualizándose los maestros y el equipo y material de trabajo.	Bueno. Muy bueno. Bueno. Bueno. Con el personal docente. Sí.
Maestro 5	Sí. Encargando tareas al personal de acuerdo a la capacidad del maestro y la responsabilidad que tenga. Sí. Sí.	Sí. Porque es la persona con el liderazgo de poder organizar el trabajo y asignarlo de manera equitativa a los docentes. Sí.	La participación de los maestros, el apoyo de los padres de familia, el apoyo de las autoridades municipales y Secretaría de	Con el material y los medios didácticos para que el docente logre sus objetivos. Sí. Actualizar el equipo y material,	Muy bueno. Excelente. Muy buenos, Muy buenos. El trabajo es mejor con los maestros. Sí.

		Ocupándose con más seriedad en actividades culturales.	Educación. Sí.	actualizar a los docentes en conocimientos de didácticas, computación.	
--	--	--	----------------	--	--

Preguntas

	1. ¿A qué le 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, en su opinión?	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 la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
Maestro 6	Organiza al personal de acuerdo a sus perfiles de cada uno. Al plantel en general especialmente a la relación del trabajo y al compañerismo. Sí, porque es importante tener un buen compañero que nos apoyen en las diferentes aspectos de nuestra vida, tanto de trabajo como familiar. Yo espero que sí. Checar que su personal sea efectivo en cada una de sus áreas correspondientes.	Sí, es informador, transmisor, un guía para el desarrollo educativo. Sí, porque lo importante es mantener una buena relación y compañerismo en la escuela. El que tiene experiencia, capacidad, preparación y que da seguridad a su personal	Tiene su preparación profesional, tiene personalidad, experiencia, es humano, es un buen compañero. Más estricto con los compañeros que no le cumplen y organizar mejor su personal administrativo y de apoyo.	Con el turno matutino con respecto al turno vespertino, en compartir sus áreas de trabajo. Sí hay buena comunicación entre los directivos sí.	Motivar a su personal, estimular, en su trabajo organizarlo y dar reconocimientos. Con los resultados obtenidos en la evaluación y en los diferentes actividades de la escuela.
Maestro 7	A organizar horarios, asambleas, actividades escolares como concursos, festivales y demás. Físicamente que la escuela esté con todo el mobiliario, pintura, que no falten vidrios, pizarrones, y todo el material didáctico que se requiera. A la institución en general sobre todo al trabajo y tomar una buena armonía entre los compañeros y de esta manera trabajar contento y poder rendir bien. Sí porque si él nos comprende y es flexible y humano es saludable para trabajar en armonía. Sí. Estar al pendiente de que todo el personal esté cumpliendo con lo que ese les ha recomendado.	Sí, es un formador o guía para el desarrollo educativo. Porque tiene experiencia y capacidad, preparación y da confianza a sus trabajadores. Un guía, que tenga conocimiento de la materia y esté a la vanguardia y pueda aplicar estas nuevas estrategias en el proceso enseñanza aprendizaje en bien de la comunidad escolar.	Preparación profesional, tiene experiencia, personalidad, es muy humano, es flexible es amigable. Más estricto con algunos de los compañeros que no cumplan.	En cuanto las adecuaciones físicas del plante y a que son turno vespertino y matutino. Que haya más inversión de parte del gobierno y que trabajen ambos turnos en común acuerdo.	Reconocer el trabajo a los compañeros ya sea de forma oral o por un diploma, organizando algún evento para tener lazos de amistad. En las reuniones nos motiva para dar lo mejor de nosotros mismos para los alumnos. Con los resultados que al final de un año escolar se han obtenido ya sea lo que se planeo al iniciar el curso sean los esperados o no.
Maestro 8	A explicar y guiar a los alumnos en los conocimientos que marca el programa y en los valores que ayudan a la formación de los mismos. Como maestro a los conocimientos. No pero es lo que exigen los padres. En lo	No respondió. No respondió. No	Comprensivo, Responsable, buen humor, conocedor de su trabajo, tacto porque trata a las personas, inteligente ante los problemas. Disciplinados,	Incumplimiento de maestros. Sí, aplicando el reglamento de la SEP.	No respondió. En nuestro caso dan libertad al maestro, que desde mi punto de vista es mejor, se apoya en prefectos, subdirector y orientador

	que hago sí (me falta tiempo) pero podría hacer más.		imparciales, buen humor, comprensivos.		
Maestro 9	Compartir conocimientos en los alumnos, fomentar valores, concientizarlos de situaciones de riesgo. Todo va implícito, ya que la educación secundaria se considera formativo. Totalmente. Desde mi punto de vista y perspectiva, sí. Con lo que realizo desde ahora estoy satisfecho más no conforme.	Sí. Sí, porque se preocupa por el desempeño de todo el personal, pero sobre todo que cada situación que se lleva al cabo sea a favor de la comunidad estudiantil. El que sabe delegar responsabilidades, es democrático y diplomático en las indicaciones, tolerante, el que piensa en los demás, suficiente conocimiento en su cargo	Capacidad de don de mando, suficiente experiencia, conocimiento) los necesarios para su gran desempeño), seguro, comprensivo, humano, y comprometido con el mismo para dar lo mejor. Con los que cuenta que mencione en el inciso a), punto 3	Las limitantes propias de la dependencia como recursos materiales, recursos didácticos. Cobertura, etc. Sí, toda institución educativa debe contar con lo necesario para incrementar elevar, o mantener mínimo un buen nivel educativo	No cortar la libertad de acción de su personal, delimitar responsabilidades, confiar en lo que hacen. Con los resultados que obtiene.
Maestro 10	Al proceso enseñanza aprendizaje, en los alumnos con la asignatura de formación cívica y ética y a la vez soy el orientador de la escuela. A la enseñanza – aprendizaje. En parte, ya que el tiempo no alcanza para atender ambas responsabilidades. Yo creo que sí, ya que el tiempo que cubro trato de aprovecharlo al máximo. Realmente estoy haciendo lo que me gusta, ya que me considero un maestro con vocación y espíritu de servicio.	Sí, y no solo educativo, también político. Lo considero un líder educativo porque nos convence para poder participar en algún proyecto académico y político porque es muy diplomático para llamarnos la atención o convencernos sobre algún asunto. El que dirige, orienta, organiza y convence a un grupo de personas para involucrarnos en un proceso educativo.	Características personales: humano, sencillo, servicial, comprensivo; características profesionales: responsable, eficiente. Me gustaría que mi director fuera más formal.	El que tenga familiares trabajando en la institución. Sí, solamente haciéndolos que cumplan con su horario y carga de trabajo que les corresponde.	Ubicar al personal docente de acuerdo a su especialidad, dar una carga de trabajo equitativa, no afectar a su personal en lo económico. En algunas ocasiones deslinda responsabilidades.

Preguntas

	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 la 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 quien trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
Maestro 6	Sí, en algunas ocasiones con los padres de familia y la secretaria general. En la cooperación en las actividades sociales, deportivas, culturales, etc. Sí, porque estamos unidos. Sí, porque trabajamos en unión con él y	Sí. El es el que organiza, prepara, orienta apoya y ordena. Sí, dedicando más tiempo. Dedicando tiempo, desarrollando actividades fuera de	Ser un buen compañero, nos entiende nuestros problemas y facilita el buen trabajo de maestros. Espero que sí, porque él sabe que cuenta con su	Nos da el tiempo, el apoyo con el material que se necesita en cada área. Sí. Dedicando su tiempo, conocimiento, experiencia y tener	De información, atendiendo las causas de cada uno de los alumnos, cuando se necesita. Siguiendo trabajando como lo hace. Teniendo comunicación e

	dan buenos resultados.	horario, mejorando las áreas verdes, etc.	personal.	una buena comunicación.	informando lo que pasa en la escuela en lo relacionado con sus hijos y el cuidado de la escuela. Tiene buenas relaciones con el municipio delegación y sindicato. Con sus compañeros de trabajo. Sí.
Maestro 7	Sí, porque participan por una parte el secretario general que sin él varias de las actividades que se realiza no serían posibles. También la sociedad de padres de familia es de vital importancia para que una institución camine bien por tal motivo el director tiene que tener el apoyo de ellos. Secretario general en cuanto a las actividades como preparación de fiestas, de posadas, cursos a los maestros, información sobre préstamos, incrementos. Padres de familia: en cuanto a los votos para estar al pendiente del aspecto físico del plantel. Sí. Sí.	Sí. Porque la escuela tiene una imagen gracias a que se trabaja de año escolar esta institución es muy solicitada y muchos alumnos no pueden entrar por el límite que está establecido según la SEP. Tal vez innovando en algunas áreas en cuanto a facilitar el proceso enseñanza aprendizaje que éste es el fin principal, y sin descuidar lo que ya se tiene	La disposición del personal y del mismo, que él siempre toma tiempo para la realización de cualquier proyecto que se tenga que hacer. Sí.	De una manera en la que el maestro se sienta con confianza y se dirige con atención y tacto cuando pide algo y esto da resultado. Sí. Teniendo una buena comunicación con su personal y motivando a que el personal se prepare y de esta forma se tendrán mejores resultados.	Les informa y los invita a prepararse cuando inician los exámenes bimestrales atiende los casos de alumnos en cuanto a becas o cortas que. Como siempre lo ha hecho muy amable, con respecto muy humano cuando hay alguna necesidad nos escucha. Manteniendo informados de la situación de la escuela y de sus hijos. Teniendo buenas relaciones con el municipio, con secretaría de educación pública y sindicato. Con sus compañeros de trabajo. Sí.
Maestro 8	Sí, subdirector, orientador, perfectos. En los problemas escolares, en la asistencia o inasistencia de maestros, problemas de conducta de alumnos. Trato con padres de familia. Habría que preguntarle a él. Desde mi punto de vista, en parte.	Debiera ser definitivo. Es la cabeza, el jefe, de él depende la buena organización o el trabajo requerido a los maestros y a los alumnos, es una cadena. Sí. Desarrollando las actividades marcadas en el calendario (SEP), creando concursos, exposiciones, motivar al maestro a desarrollar actividades en cada área, no al interior del aula, sino hacia toda la comunidad escolar y por consiguiente a la comunidad.	El personal, las obras materiales y recursos materiales. A mí me parece que sí, habría que preguntarle a él.	Dando libertad en el trabajo, facilitando recursos materiales, (copias, papel, materiales, videos, libros, etc.). No respondió	Es esporádico (en asambleas, en problemas particulares) creo que debería ser más constante. Bueno, de armonía y respeto. Observo que hay buena relación en lo general desconocen si hay casos particulares. Maneja buenas relaciones con la comunidad con autoridades municipales. Con maestros y padres. Observo un trabajo bueno, considero que podría ser mucho mejor
Maestro 9	Sí, comparte ese liderazgo con personas capaces de hacerlo. Les brinda la oportunidad de crear de continuar capacitándose. Sí, porque todos nos involucramos en la labor docente o en la que nos compete con agrado, responsabilidad y sin presión alguna. Sí, porque repercute a favor de los alumnos, y por	Sí, ya que si la cabeza está bien, en este caso el director (buen dirigente, positivo, líder) los resultados en general son positivos. En que un buen director, que trata bien a su personal, éste le responderá siempre favorablemente,	Su capacidad y conocimientos, su carácter y actitud, para él existen retos, pero no obstáculos. Sí, lo manifiesta en su actitud positiva ante todo	Les proporciona lo necesario para su labor docente, les da libertad, les apoya en lo que requiera. Sí, según el proyecto que se tenga contemplado. No respondió	Es cordial, pero delimita. Cordial, atento, de compañeros. El necesario para dar solución a alguna problemática sobre sus hijos, juntas informativas, etc. Lo ignora. Con todos. Pues los resultados son favorables, la escuela

	ende en un buen nivel educativo de la escuela	reflejando calidad educativa para los alumnos, logrando formar individuos productivos para la sociedad. Si la comunidad se los requiere y cuenta con los recursos, claro que sí. No, cumplir por cumplir.			cuenta con gran aceptación por la comunidad debido al nivel educativo, instalaciones, etc. y eso se debe al director
Maestro 10	Sí. Involucra al secretario general y algunas personas de su confianza para sacar adelante algunas actividades educativas. Muchas veces sí. Sí, ya que a veces se logra trabajar en equipo, al involucrar a otros compañeros.	Sí. Nos da libertad a cada uno de los compañeros que trabajamos en esta institución para realizar nuestro trabajo. Sí. Supervisando que cada uno de nosotros cumpla con nuestra tarea asignada.	La cooperación de los padres de familia, el trabajo de cada uno de los compañeros que labora en la institución, el apoyo del municipio. Pienso que sí, ya que actualmente lleva 10 años como Director de esta institución	Nos da libertad para trabajar. Sí. Supervisándonos para no abusar de esta libertad	De puertas abiertas. Trato directo. Trata de atender cada una de sus necesidades. Buena, sobre todo con el municipio al que pertenecemos. Con maestros y alumnos. Sí, ya que gracias a ellos sacamos adelante cada proyecto que propone la escuela

Anexo 15

Respuestas de los alumnos Secundaria No. 81

Preguntas

	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 1	No tan regañón y estricto. Que no es tan regañón y que debería ser mejor estrictamente para mejorar a los alumnos.	Darnos palabras de aliento en honores que nos puedan servir para mejorar. Se encarga de saber la situación de la secundaria y nosotros algunos problemas. Hace lo que debe hacer. Manejar bien la secundaria.	Sí. Que nos da palabras de aliento cuando las necesitamos. Bien.	Que platicara más con nosotros. Sí.
Alumno 2	Buena onda, estricto, para cuando debemos estudiar, no en exceso. Que nos apoya, que no es muy gruñón y que tal vez podría cambiar que no hable tanto en la asamblea porque repite lo mismo una y otra vez.	El de autoridad máxima. Es el que se encarga de tener todo en orden y cuidar y guiar a los alumnos. Si hace lo que tiene que hacer cuando debe ser.	Sí. Nos saluda cordialmente y nos pregunta que como vamos en las clases. Pues, lo podemos ver como un amigo y nos dice que le echamos ganas al estudio.	Pues creo que lo que hace está bien. No, porque creo que es lo justo.
Alumno 3	Muy formal, trabajador, buena gente, con los alumnos. Las características positivas que se dirige con respeto.	El poner orden a los alumnos, poder atención a los maestros en algo que ocupen. Checa como trabajamos en los grupos y checa todas las papelerías. Sí, su tiempo lo dedica en estar con los maestros dando indicaciones y en su oficina. Pues cuando alguien se le acerque a preguntarle algo que le pueda dar tiempo a esa persona.	A veces cuando alguien tienen alguna duda sobre algo. Cuando alguien necesita algo. Muy respetuoso.	Que dedicara más tiempo a la persona para que resuelva todas sus dudas. Sí, por ejemplo para tener mejor mantenimiento en la secundaria. En algunos: que no traigan los pantalones debajo de la cintura, etc.
Alumno 4	La verdad es que no se porque no lo he conocido personalmente, pero yo me imagino que es buena onda. Las positivas son que platica todo antes de hacerlo, las que puede mejorar no lo sé aún.	El de poner orden y disciplina a la secundaria en general. Se dedica a llenar papeles y a poner en concursos a la secundaria. Pues si lo puede usar en algo diferente. Pasar por todos los salones y checar cuales están en buenas condiciones y los que no, empezar a poner medicas drásticas	Pues conmigo no, o con el salón una vez fue a revisarlo pero de ahí no pasa a más. Ninguno. En los honores los apoya o nos da pláticas para aprovechar el año escolar.	Como hace su trabajo. No, así estamos bien.
Alumno 5	Un buen profesor, es una buena persona, platica y convive un poco con los alumnos, y yo digo que hace bien su trabajo. Es muy comunicativo y alegre, tiene buen carácter y se viste bien, aunque es muy alegre y platicador sería buen amigo o que hablará más con los alumnos.	Pues él está en su oficina y sale a algunas juntas o en asamblea. Pues en las asambleas habla con los alumnos de todos grados y da consejos y opiniones, está en su oficina y habla con varias personas, y padres de familia sobre algunos aspectos de sus hijos. Pues si está bien, y apoyo a los alumnos y se encarga de muchas cosa si digo que hace lo correcto. Lo que él hace, apoyarnos, mantiene el orden y la secundaria en buen estado, tenemos el material necesario.	Pues sí, una vez hablamos y me ayudo con unos libros que me faltaban. Él conoce a mi papá desde antes y son amigos, también me ayudo a entrar a esta secundaria porque era más cerca y me gusta. Pues en asambleas y otras veces habla con alumnos para que se esfuercen y le echen ganas, que no dejen materias y a los de	Platicar más, que sea buen amigo. Pues sí estaría bien y eso bueno estar en contacto

			tercero que ya van a salir para que no tengan problemas	
Alumno 6	Es una persona responsable que se encarga de buscar el bienestar de nosotros (los alumnos). Él sabe cuáles son las necesidades que tiene la escuela y trata de ayudarnos para tener una mejor educación. Las positivas son que siempre busca el bienestar de los alumnos, maestros y padres de familia. Las negativas son que hay veces en que lo que hace no es muy eficiente y no ayuda en mucho, podría mejorar poniendo más empeño.	Pues creo que una de los papeles más importantes en esta escuela, porque dirige a los demás para buscar un bienestar. Organiza para buscar soluciones. Pues si hace algunas cosas y otras no, pues hay veces que no se presenta a la secundaria y el tiempo que no está aquí bien puede invertirlo para el bien de nosotros. Tratar de no faltar tan seguido y que no haga lo que es debido respecto a la educación.	Muy poco, de hecho solo cuando hay asambleas nos dirige unas palabras. Nos habla de lo que pasa aquí en la secundaria. Yo pienso que no mucho porque en ningún momento sea acercado directamente para ver en que están fallando.	Que se preocupa más a cada uno de nosotros. Si que estuviera al tanto, si no es que de cada uno, de todo el grupo.

Preguntas

	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 7	Una buena persona. Si necesitas algo escucha y comprende.	Hace juntas con los maestros cada fin de bimestre para ver cómo andan los alumnos también hace asambleas conmemorativas a los meses y fechas importantes. En las asambleas habla sobre los concursos y eventos que se aproximan, también nos felicita por nuestro a veces buen comportamiento. Pues hace lo correcto hablando con nosotros pero la verdad nadie pone atención, es lo más desagradable. Al hablar debe ser breve.	Sí. Director- alumnos, es comprensivo. Es bueno	Nada, solo que tenga más tiempo para los alumnos. Sí, que vea las opiniones de los alumnos lo que nos hace falta.
Alumno 8	Como una persona atenta y agradable, que se dedica al bienestar alumnos en su estancia en el plantel. Es muy atento y ve por el futuro de los alumnos, es estricto, en el modo de estudio y educación, que fuera un poco más abierto con los alumnos y que tome en cuenta sus opiniones.	Es el que mantiene en orden todo lo relacionado al plantel, los alumnos y los maestros. Dirige y pone orden en la secundaria y organiza todo lo relacionado en ella. Sí, está correcto lo que hace porque así hay un orden y también hay igualdad para alumnos y maestros. Tomar diversas opiniones ya sea de alumnos o maestros, para que así hacer más controlable la estancia en el plantel.	Sí. Hacer ver nuestras opiniones y dependiendo de éstas las pone en práctica (si resultan propicias y con buenos resultados. Mucho, porque dependiendo del agrado de los alumnos es su estancia en el plantel.	Que se acercara un poco más a los grupos para saber nuestras opiniones. Sí, como con los maestros, poder platicar con el referente a las materias.
Alumno 9	Como una persona de bien, buen maestro y capaz de mantener la escuela como hasta ahora. Que da un buen papel.	Hace asambleas y otros tipos de ejercicios. Todo. Está bien lo que hace. Puede usar un poco de su tiempo poniéndoles más atención a los alumnos que lo ocupan.	Sí, algunas veces. En la cuestión de danza. Influye poco	La confianza. Sí, en que se de a conocer y convivir más con los alumnos.
Alumno 10	Una persona trabajadora. Trabajador e inteligente.	Realiza asambleas y juntas. Está al pendiente de cómo van los alumnos y como trabajan los maestros de la escuela. Hace lo que debe estar	Sí. En las asambleas siempre nos dirige unas palabras y nos informa de lo que va a hacer en las próximas	Que siga apoyándonos y siga al pendiente de nosotros. Sí.

		haciendo, porque está al pendiente de lo que pasa en la escuela. Dirigir la escuela que todo esté en orden	semanas. Siempre está al pendiente de cómo van los alumnos en sus promedios para ayudarlos.	
Alumno 11	Creo que es una persona muy preparada, trabajadora y responsable. Creo que es muy responsable y cuida nuestra escuela, pienso que puede mejorar el hecho de tratar de estar presente en eventos de la escuela.	El de manejar y tener un orden en el plantel en que trabaja. Checar que su plantel avance adecuadamente, chocando que sus alumnos tengan una mejor calidad de educación, trata de mejorar la zona de la escuela. Creo que si hace bien su trabajo. Siempre tratar de que sus alumnos tengan una mejor calidad de educación.	Muy pocas veces. Algunas veces está presente en asambleas del plantel y con las graduaciones de fin de año. En ocasiones da una breve plática en las asambleas.	Que se involucrara más en diversas actividades de la escuela. Quizás más participación en diversas actividades.
Alumno 12	Si se preocupa por el plantel. Positivos: hace mejorar a las secundarias, entra en concursos; Mejorar: visitas o checar más y comentar o tener pláticas con alumnos y padres de familia.	Hace mejoras al plantel, y lleva un orden todos los días se presenta. Buscar mejoras, oportunidades e invierte en el plantel. Sí. Llevar un orden educativo, preocuparse por el alumnado, mantenernos informados a alumnos y padres de familia de las mejoras e inversiones al plantel, buscar nuevas oportunidades, preocuparse por el estado en que se tiene la secundaria.	No, solamente en cada asamblea. Nos informa, nos da una pequeña plática en casa asamblea. Al momento de checar e interesarse por el desempeño de trabajo de cada profesor, hacia los alumnos.	Que de vez en cuando se interesará en revisar y pasar a las aulas educativas para ver en qué estado se encuentran. No, sólo lo esencial.

Preguntas

	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden 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?
Alumno 13	Como a una persona responsable que trata de mejorar la secundaria. Que se preocupa pro nosotros y debería de mejorar en disciplina.	El de la persona que manda en la secundaria y que se deben de cumplir sus órdenes. Es el encargado de hacer que los maestros cumplan con su trabajo el que debe de hacer cumplir las reglas de la secundaria. Yo que sí hace lo correcto porque pone empeño a su trabajo. Checar que todos cumplan correctamente con sus obligaciones y tratar de mejorar la secundaria y estar al corriente de todo que sucede en la secundaria	Muy poco, sólo en asambleas. Se paro al frente para informarnos los hechos más recientes. Creo que de manera positiva ya que debe de estar al pendiente de su desempeño y si fallan deben tomar medidas para mejorarlo.	Pues que tratara de informarnos todo lo que pasa y que lo viéramos más durante el transcurso que estamos aquí porque casi nunca se ve. No, que sólo que se note que se preocupa por lo que sucede.
Alumno 14	Chido, como yo estoy en el grupo de danza, nos apoya mucho, pero es un poco tacaño. Es buena onda, amable y comprensivo, necesita ser no tan tacaño.	De controlar cada situación que en el plantel se presente. Atender, padres, maestros y organiza la secundaria. Sí, ya no estar tanto en la dirección y recorrer la secundaria, para ver lo que hace falta a cada salón. Ver, por el bien de casi los 1000 alumnos que somos.	Sí, conmigo sí por estar en Danza, pero con los demás no. Para los concursos o situaciones de asambleas etc. Para ponerle más entusiasmo a las cosas.	Amabilidad, y que su secretaria personal es muy prepotente y desagradable. Sí, para que vea todo lo que necesitamos
Alumno 15	Serio, elegante y en ocasiones se le nota interesado por la secundaria. Elegancia, seriedad, puede mejorar la forma de manejar la escuela y la asistencia.	Maneja las actividades escolares. Supervisa a los maestros y da órdenes correctivas para el aprovechamiento de los alumnos en las clases. Bueno, en mi opinión no siempre se le ve, pero nunca he sabido si asiste a la dirección. Pienso que buscar formas para comunicarse con los alumnos y maestros como proyectos becarios,	Sólo en algunos honores y asambleas cívicas. En los honores y asambleas organizadas por la dirección de la escuela. Bueno, positivamente, aunque la asistencia es importante.	Que visite los salones con nuevos proyectos. Sí, claro.

Preguntas

	5. ¿Tiene contacto 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?
Alumno 1	No. Ninguno. Sí.	Que sepa manejar bien la secundaria. Así nosotros podríamos ser mejores en el aprovechamiento.	Un líder siempre va a dirigir al grupo y el administrador se encarga de algunas necesidades o pedirle al líder sobre algunas cosas que el grupo necesite.
Alumno 2	No, mucho. Positivos. Creo que si podrían tener más contacto	Que sea buena onda, que sea estricto, pero no en extremo, que sea bueno para hablar, con los alumnos y que se preocupe por cada uno de ellos. Porque sería genial que no nos vean solo como unas minis máquinas sino como personas.	Que el administrador es el que administra cada uno de los aspectos corporativos y el líder es el que manda y da órdenes.
Alumno 3	No, en mi caso tiene contacto cuando hay citatorios o reportes. Positivos. Sí, pero cuando sea algo muy importante.	Es el que pone orden en las escuelas, es el que revisa como trabajamos entre otras cuestiones. Porque se supone que para eso es el director.	Administrador: es el que administra como trabajo alguna persona. Líder: es el que ayuda al administrador en caso de que les pase algo.
Alumno 4	No. No los ha conocido. No.	Que cuando los maestros se quejen de algún alumno, en vez de expulsarlo, que platique con ellos y que les ponga un maestro especial que lo ayude a mejorar. Pues para que no haya muchas expulsiones.	Que el administrador hace lo que le ordena el líder. Y el líder viene haciendo lo que quiere pero sin perjudicar a los demás.
Alumno 5	Sí es amigo de mi papá. No, es un buen contacto, mi papá lo conoce y son buenos amigos. Pues no sé, a mi mamá casi no la frecuenta.	Es alguien que te ayuda, es buena persona y hace que te esfuerces. Es lo que necesitas para ser una persona exitosa.	Porque el administrador, checa que todo esté bien acomodando y el líder es el que comanda, ayuda y da tareas.
Alumno 6	No. Ninguno pues nunca ha tratado con ellos, solo en 1° cuando apenas íbamos a entrar. Pienso que sí, si se lo propusiera.	El que estuviera al tanto en todos los aspectos que fuera servicial, cooperador y ayudante. Así no habría tantos problemas con los alumnos.	Es que el administrador trata de repartir el trabajo entre sus compañeros y ayudarlos sino comprenden algo y el líder solo dice que es lo que debe que hacer y lo que representa
Alumno 7	Sí, sólo nuestros padres lo buscan. Son positivos, se porta bien, de manera respetuosa. Yo pienso que sí.	Ver opiniones de los alumnos. Porque así él verifica lo que nosotros queremos	El administrador hace lo que dice el líder, o sea le sigue la corriente, es lo que yo pienso.
Alumno 8	Sólo cuando los papás vienen a buscarlo, sólo tratan con los asesores. Ambos, dependiendo de las quejas que haya por parte de los maestros. Sí, explicarles cómo se maneja el movimiento de la secundaria.	Alguien que se preocupa por el bienestar de los alumnos y la estancia de éstos en el plantel. Porque así estarían más contentos dentro de la escuela.	Que el líder manda y el administrador organiza las cosas.
Alumno 9	No, más que cuando hay juntas. Positivos. Sí, con los padres que sus hijos estén mal o anden mal.	Una persona que está unido, platica con los alumnos, que les da confianza y los apoya. Porque es necesario ganar la confianza de los alumnos.	En que el administrador hace sus deberes y el líder también pero más hechos y mejores.
Alumno 10	Sí. Ambos, porque si hacemos algo mal le informa a los papás para que nos corrijan. Sí.	Que esté al pendiente de los maestros y alumnos, y que siempre lleve la escuela en	Que el administrador administra los detalles de lo que pasa y el líder es el que dirige a sus compañeros.

		orden. Porque hay que apoyar a los alumnos con su educación.	
--	--	--	--

Preguntas

	5. ¿Tiene contacto 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?
Alumno 11	Muy pocas veces, sólo cuando es necesario. Ambos, dependiendo de la situación. Quizás podría realizar más juntas con los padres de familia, para dar más información sobre lo que ocurre en el plantel.	Aquel que cumple con todas sus responsabilidades adecuadamente, aquel que quiere y trata siempre de mejorar su escuela. Siendo de esta manera las cosas funcionarán mejor.	Que el líder siempre ordena y el administrador organiza
Alumno 12	Sólo algunas juntas, o sí el padre de familia se presenta al plantel a aclarar algo. Ambos, dependiendo de la situación. Sí, tal vez en cada entrega de calificaciones.	Pues aquel o aquella que se interesa, pone empeño, orden, disciplina al plantel. Así se llevaría una mejor educación al alumnado	Administrador y líder van de la mano, al momento que eres líder obtienes un mando, el cual implica responsabilidades entre ellas administrar adecuadamente.
Alumno 13	No del todo porque los que hablan con nuestros papás son nuestros maestros, y el asesor. Ambos depende la situación. Sí podría hacer juntas más seguidas.	Aquel que ve por sus alumnos, que checa que los maestros estén poniéndonos la atención adecuada, el que trata de mejorar las condiciones de la escuela. Porque esa hace que haya más disciplina y que los padres de familia les gustaría enviar a sus hijos a una secundaria así.	Que el administrador organiza y el líder manda para que le hagan, tiene la última palabra, es esencial para realizar algo.
Alumno 14	No, sólo en casa de que sean alumnos problema. Ambos, si son de ambos. No lo sé.	Amable, que vea por la secundaria y que nos apoye en situaciones en pro de todos. Porque él solo te ve cuando es algo a nivel zona como concursos.	Administrador: todo quiere controlar; Líder: que ve por todos los demás, antes que él mismo.
Alumno 15	No, a veces creo en juntas. Bueno, casi no tiene contacto, puede ser ambos, depende la situación. Sí.	Una persona, que se preocupa por el aprovechamiento de un ciclo escolar, ideando proyectos que les interesen a los alumnos. Así, divirtiéndose, haría de la educación un beneficio y se harta (estudiar) con orgullo.	Que el líder da orden para el beneficio de los alumnos y el administrador ordena las actividades que se realizan

Anexo 16

Respuestas de los padres de familia Secundaria No. 81

Preguntas

	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 1	Como una persona amable, responsable, que ha sabido dirigir esta escuela. Es una persona la cual podemos tratar, pedir un favor en especial y siempre nos va a decir que sí y eso lo ha ayudado a seguir al frente de este plantel educativo	Yo considero que sí. Porque nosotros como padres de familia vemos el trata que él tiene hacia su personal y con nosotros siempre en un ambiente de respeto, de cordialidad.	Organiza, dirige, administra en general está supervisando todas las áreas que comprenden este centro educativo. A la administración, sí tenemos algo que venir a tratar con él, nos recibe y nos da una solución a nuestros problemas. Sí, ya que es un papel muy difícil el que él desempeña y lo ha sabido hacer muy bien. A la mejor pone un poco más de atención en lo que pasa afuera.	Sí, ya que invita a juntas a donde podemos dar nuestro punto de vista. En las fiestas nos da mensajes tanto el día de las madres como en las graduaciones donde nos exhorta junto a nuestras hijas a salir adelante y prepararnos para el futuro. Yo considero que sí, ya que no siempre los directivos tienen esa cercanía con los padres de familia. Nosotros participamos activamente siempre que sea necesario nuestra presencia, ya que nuestros hijos ven que estamos interesados en su educación.
Padres 2	Es una persona responsable, tanto de la escuela en las cosas a recursos materiales, como en la atención con alumnos y padres de familia. Cuenta con el apoyo de maestros capacitados para las necesidades de enseñanza a los alumnos, tanto docente como administrador.	Vemos su desempeño dentro de la escuela, en actividades llevadas a cabo en beneficio de nuestros hijos. Se aplican reglamentos que deben cumplir los alumnos así como lineamientos que ayudan a su formación. Es imparcial cuando debe aplicar disciplina está al pendiente del bienestar de los alumnos se solicita la vigilancia de patrullas del municipio para proteger a los alumnos de ser lastimados por pandillas, se da información sobre no consumir drogas, etc.	Es la persona responsable de la administración de la escuela tanto de alumnado como del personal docente en general. A las necesidades de la escuela, trámites en las oficinas asignados de la SEP, cursos de capacitación del personal, etc. Sí. Hacer más cursos para los padres de familia para capacitarnos en cómo apoyar a nuestros hijos en áreas que muchos no estamos capacitados.	Sí. En diversas actividades apoyando a nuestros hijos que son alumnos de la escuela. Sí. Participamos en actividades como operación hormiga, apoyando en la supervisión de nuestros hijos, en operación mochila se nos capacita como actuar para ser mejores padres, apoyando a nuestros hijos, en su etapa de adolescentes que están pasando
Padres 3	Generoso y humano. Que lucha para bien de la comunidad escolar.	Sí. Por su comportamiento. Lucha por conseguir bienes para la escuela.	Habla y tiene un diálogo con su personal. A checar la documentación y administración de ella. Sí, claro que a veces hay ideas encontradas. Siempre abrirse al diálogo.	Claro que sí. Les hace participe en actividades académicas y da convivencia. Sí. Que en conjunto forman buenos hábitos en lo general para sus hijos
Padres 4	Una buena persona y	Sí. Todos están al pendiente de él.	A su casa y familia. Sí,	Sí, aunque no muchos

	accesible. Su familia.	Dar oportunidad, voz y voto a las personas.	es una pieza muy importante en la escuela. Ser constante y persistente en sus ideales	padres se acercan. Muchos padres se olvidan del alumno y se acuerdan, únicamente cuando hay algún evento. No siempre. Es muy importante para que estén al tanto de todos las mejoras todo lo que se realiza en el beneficio de los alumnos.
Padres 5	Pues es una persona tratable y muy comprensivo con los alumnos y con los padres de familia y lo que hemos visto, a los maestros les da muy buen trato. Pues yo lo he observado que hay alumnos que no alcanzan lugar en la escuela y hace lo posible hasta lo imposible para que el alumno tenga su lugar aquí en esta escuela.	Es el que dirige a los alumnos a través del maestro y del personal que labora en esta institución. Porque voy muy seguido a la escuela porque tengo un hijo en segundo y voy a saber cómo evoluciona en las materias que le imparten. Pues llega saluda al personal, a las personas que estén al paso y se dirige con el personal, y se pone al tanto de las necesidades que hay en el momento.	Pues dirige a sus compañeros y les ordena si hay alguna actividad y le obedecen porque tiene un trato especial para ordenar las cosas. Pues a trabajar, arregla situaciones que se presentan en la escuela, ya sea relacionado con los padres y alumnos, y hacer trabajo de papelería de la escuela para inspección como para la secretaría. Sí estoy de acuerdo. Dirigir al personal como al alumnado.	Sí claro que los invita para poder sacar adelante la escuela como a todos los alumnos. Pues ayudar en lo académico al alumno como tener en buen estado al edificio. Sí claro que es productiva. Pues para empezar a traer a nuestros hijos y estar al pendiente de sus necesidades.
Padres 6	Una persona amable, seria en su trabajo, dedicada a lo que es su responsabilidad en la enseñanza. Es empeñado en su labor y acepta consejos para mejorar la escuela y el bienestar de los adolescentes.	Sí, es un líder porque sabe llevar las riendas de la escuela. Por su trabajo en grupo. Hacer bien lo que se tiene que hacer bien	Llevar una buena comunicación con personal docente y administrativo. A soluciones de los problemas de la institución y del personal. Sí. Hacer bien lo que se debe de hacer bien.	La sociedad de padres de familia tienen la invitación abierta a participar. En diversas actividades (día de las madres, del estudiante, navidad). Sí, porque hay una retroalimentación que nos deja satisfechos. Importante en la enseñanza de nuestros hijos y ayudando o participando en la escuela.

Preguntas

	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 participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?
Padres 7	Amable y responsable del plantel, servidor en lo que uno le pregunta. Amable y pues nos da las mejores oportunidades.	No. Tratándolo. Checar todo en la escuela que funcione bien con todos los alumnos y maestros	Dirige todo en la escuela. Sí. Dirigir al personal administrativo.	Sí. En todos los sentidos. Sí. Que todos los padres les pongan atención a sus hijos
Padres 8	Una persona muy responsable y humana y comprensiva y con	Claro, desde el momento que está al frente del personal, llevando acabo la	La función de checar el plantel que todo esté en	Si más que todo puede sacar los

	un buen humor. De poder convivir con el personal y con los alumnos de poder expresar ideas.	tarea que se ha encomendado dentro de la escuela. Desde el momento que tiene contacto con el personal y con el área de trabajo y con la función que lleva acabo. Poner en marcha ideas para el aprendizaje de los alumnos y también en los maestros que llevan a cabo su trabajo.	orden. El tiempo que está es de checar la función de cada persona y de los alumnos. Sí, porque algo importante que no cualquiera puede llevar el rol de trabajo que lleva él. Llevar actividades dentro del plantel y para motivar al personal, a los alumnos e impulsarlos a seguir adelante.	problemas y resolverlos porque padres y director y los alumnos son un equipo. En el sentido de poder comunicarles las necesidades que hoy en la escuela. Si porque es bienestar para los alumnos como para el personal. Es un rol importante de participar en las actividades que se llevan acabo dentro de la escuela.
--	---	---	--	---

Preguntas

	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?	8. ¿Cómo sería el Director o Directora ideal?
Padres 1	Quando en las asambleas, festejos, bailes siempre les da unas palabras para alentarlos a que sigan adelante. Sí, ya que el como directivo debe de estar al pendiente de la conducta y del buen desempeño tanto de maestros como de alumnos.	Director, ya que las escuelas primarias que están alrededor, tanto los directores como maestros y padres de familia así como en otros lugares venimos y él puede ofrecernos tanto grupo de danza, ballet, banda de guerra, para los eventos que solicitan también a las escuelas, universidades que dejan sus folletos informativos. - Sí, pues hemos visto que cuando él se presenta en algún lugar, todo la atención es hacia él. Sí, hemos visto que vienen a dar asesorías para nuestros hijos, que van a la preparatoria	Siempre ha habido organización en los exámenes en los que hemos presenciado, disponibilidad y del parte del director para llevarlos a cabo está y otro tipo de actividades	Que tuviera más participación, que tuviera más tiempo para checar a los maestros.
Padres 2	Solo dentro de la escuela en lo que se refiere a lo académico, cultural, informativo y de formación educativa. Sí.	Solo dentro de la escuela en lo que se refiere a lo académico, cultural, informativo y de	Estando al pendiente de las necesidades de la escuela, en tramitar las gestiones necesarias para la	No respondió

		formación educativa. Sí.	construcción de aulas, salas interactivas, equipo de computación para el uso de nuestros hijos beneficiándolos así en una mejor preparación para su futuro	
Padres 3	Un contacto directo y la buena conducción. Sí	Cordial. Claro que sí. Eventualmente	De forma positiva	Casi acercándose a la forma actual del director en turno
Padres 4	Alumno-director. No creo que influya para nada	Creo que es bueno. Sí, y también autoridad. Sí, cuando algunas escuelas traen su información de lo que los muchachos podrían estudiar	No respondió	Una persona que este al pendiente de que el personal que aquí labora, cumpla con el trabajo que le ha sido asignado, al igual que este al pendiente del alumnado
Padres 5	Pues el saludo y si hay algún contacto es cuneado se le invita a participar en un concurso, o torneos así como participar en el club de danza. Sí, cuando les habla por micrófono para dar algunas indicaciones, los alumnos están al pendiente de las indicaciones que les da el director y las obedecen al pie de la letra	Pues toda la comunidad se conoce porque cuando los alumnos se presentan a preguntar con relación al curso o sobre las inscripciones de la escuela, los alumnos que saben el dato se lo pasan y cuando hay exámenes de ENLACE se comunican para no faltar y así hacen su examen. Claro que tiene presencia, es una persona bien portada siempre trae corbata y muy arreglado en su persona. Vienen a impartir cursos, pláticas y promocionar sus escuelas.	Por su bien trato y al momento de dirigirse hacia otras personas que lo rodean y al pedir algún favor siempre se porta muy cordial	Pues bien portado y cordial con sus alumnos y dirigir a todo su personal
Padres 6	Un trato amable y respeto escuchando los consejos de una persona como él y la enseñanza que le han dado los años. Los motivos a ser mejores y productivos para llevar un bienestar cuando sean mayores.	El normal del maestro. Sí.	Con su trabajo docente y las mejoras que se han hecho al plantel que han sido muchas y gracias a su labor dentro y fuera del aula.	Pienso que la tenemos pro el hecho del trabajo realizado tanto docente y beneficios se han obtenido con su trabajo y perseverancia hacia la comunidad.
Padres 7	Que sean buenos alumnos y buenos hijos. No.	No respondió. Sí. No respondió	Más limpieza y control	Buenos tratos con el personal y alumnos y padres de familia
Padres 8	El contacto que tienen es cuando hay alguna actividad en las cuales participan los alumnos. Claro que influya en el aprendizaje o en sus calificaciones y en la conducta.	Sí. Sí, cuando vienen los representantes de la preparatoria a presentar algunas carreras	Ha impactado a través de su trabajo de su responsabilidad y de poder sacar adelante los problemas que hay dentro del plantel.	Yo creo que no hay ideal es más bien como llevar a cabo su función haciéndolo bien todo, sale bien ante cualquier situación.