



TECNOLOGICO DE MONTERREY

EGE[®]

Escuela de Graduados en Educación

Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**PERFIL DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA Y SU RELACIÓN CON LA
EFECTIVIDAD INSTITUCIONAL**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Luis Gerardo López Chárraga.

Asesor Tutor:

Mtra. María Auxiliadora Ballesteros Valle.

Asesor Titular:

Dra. Kathryn Singh Wood Howe.

Santiago de Querétaro, Querétaro, México

Septiembre de 2009.

Hoja de firmas

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

Mtra. María Auxiliadora Ballesteros Valle. (asesor)

Mtra. Soraya Huereca Alonzo. (lector)

Mtra. María Guadalupe López Padilla. (lector)

El acta que ampara este veredicto está bajo resguardo en la Dirección de Servicios Escolares del Tecnológico de Monterrey, como lo requiere la legislación respectiva en México.

Dedicatorias

- A Dios mi creador y guía a lo largo de mi vida, por haberme concedido el poder cursar exitosamente este postgrado.
- A mi esposa Paty, que en todo momento estuvo a mi lado apoyándome y alentándome a seguir adelante, a pesar de tener que sacrificar a veces momentos de esparcimiento.
- A mis padres y hermanos por su interés demostrado en todo momento, para que terminara satisfactoriamente esta empresa de aprendizaje.

Agradecimientos

- A todos y cada uno de los profesores que tuve a lo largo de los semestres en que cursé mi maestría, por las grandes enseñanzas que tuvieron a bien transmitirme, las cuales me hicieron crecer como persona. En especial a la Mtra. María quien estuvo en todo momento auxiliándome y viviendo junto conmigo paso a paso la elaboración del presente trabajo.
- A las autoridades de la Universidad Virtual y de la Escuela de Graduados en Educación, por el apoyo brindado, el cual recibí de manera inmediata, cordial y efectiva en cada momento que lo requerí.
- A mis compañeros con los que formé equipos de trabajo, por compartir sus experiencias y conocimientos en el campo de la educación. Lo cual hizo que mi aprendizaje fuera más completo.
- A las instituciones educativas, personal y alumnado que permitieron la realización del presente trabajo de investigación

RESUMEN

El presente trabajo forma parte de un proyecto diseñado y establecido por la Doctora Kathryn Singh Wood Howe, buscando conocer la relación que existe entre el perfil de los directores de las escuelas en general, y en las escuelas públicas en particular, y los buenos resultados que éstas obtengan.

Se realizó mediante la aplicación de entrevistas y/o encuestas tanto a los alumnos, como al personal docente y administrativo, en tres escuelas a nivel educación media superior. Teniendo como objetivo principal el tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿Dentro de algunas escuelas a nivel bachillerato en general y técnico, existe una relación directa entre las características que identifican a un director líder y la efectividad de su institución educativa?

Después de la aplicación y análisis de las encuestas, se pudo responder a la pregunta planteada, existe una relación directa entre el perfil que tienen los directores de las escuelas estudiadas y el éxito de las mismas. Las características que distinguen a los directores como líderes son fundamentales, para la efectividad de sus respectivos centros educativos.

Índice

Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Contexto	2
Definición del problema	8
Preguntas de investigación	9
Objetivos de la investigación	9
Justificación	10
Beneficios esperados	12
Revisión de la Literatura	14
Dirección	14
Liderazgo	21
Efectividad Institucional	30
Metodología	36
Enfoque metodológico	36
Participantes	37
Instrumentos	41
Procedimientos	42
Resultados	45
Directores	45
Alumnos	52
Maestros	56
Administrativos	58
Discusión	61
Discusión de los resultados	61
Validez interna y externa	64
Alcances y limitaciones	65
Sugerencias para estudios futuros	66
Conclusión	67
Referencias	73
Apéndices	75
Apéndice A Preguntas para el director o la directora.....	75
Apéndice B Cuestionario a Alumnos.....	76
Apéndice C Cuestionario a Maestros y Administrativos.....	77
Apéndice D Carta de consentimiento.....	79
Apéndice E Tablas de Cuestionarios.....	80
Curriculum Vitae	161

Índice de tablas

Tabla 1: Alumnos entrevistados:	39
Tabla 2: Maestros entrevistados:	39
Tabla 3: Personal administrativo entrevistado:	40
Tabla 4: Resultado prueba Enlace habilidades de lectura:	71
Tabla 5: Resultado prueba Enlace habilidades de matemáticas:.....	71
Tabla 6: Respuestas pregunta 1 alumnos:	80
Tabla 7: Respuestas pregunta 2 alumnos:	82
Tabla 8: Respuestas pregunta 3 alumnos:	83
Tabla 9: Respuestas pregunta 4 alumnos:	84
Tabla 10: Respuestas pregunta 5 alumnos:	85
Tabla 11: Respuestas pregunta 6 alumnos:	86
Tabla 12: Respuestas pregunta 7 alumnos:	87
Tabla 13: Respuestas pregunta 8 alumnos:	88
Tabla 14: Respuestas pregunta 9 alumnos:	89
Tabla 15: Respuestas pregunta 10 alumnos:	90
Tabla 16: Respuestas pregunta 11 alumnos:	91
Tabla 12: Respuestas pregunta 12 alumnos:	92
Tabla 13: Respuestas pregunta 13 alumnos:	93
Tabla 14: Respuestas pregunta 14 alumnos:	94
Tabla 15: Respuestas pregunta 15 alumnos:	95
Tabla 16: Respuestas pregunta 16 alumnos:	96
Tabla 17: Respuestas pregunta 1 maestros:	97
Tabla 18: Respuestas pregunta 2 maestros:	98
Tabla 19: Respuestas pregunta 3 maestros:	99
Tabla 20: Respuestas pregunta 4 maestros:	100

Tabla 21: Respuestas pregunta 5 maestros:	101
Tabla 22: Respuestas pregunta 6 maestros:	102
Tabla 23: Respuestas pregunta 7 maestros:	103
Tabla 24: Respuestas pregunta 8 maestros:	104
Tabla 25: Respuestas pregunta 9 maestros:	105
Tabla 26: Respuestas pregunta 10 maestros:	106
Tabla 27: Respuestas pregunta 11 maestros:	107
Tabla 28: Respuestas pregunta 12 maestros:	108
Tabla 29: Respuestas pregunta 13 maestros:	109
Tabla 30: Respuestas pregunta 14 maestros:	110
Tabla 31: Respuestas pregunta 15 maestros:	111
Tabla 32: Respuestas pregunta 16 maestros:	112
Tabla 33: Respuestas pregunta 17 maestros:	113
Tabla 34: Respuestas pregunta 18 maestros:	114
Tabla 35: Respuestas pregunta 19 maestros:	115
Tabla 36: Respuestas pregunta 20 maestros:	116
Tabla 37: Respuestas pregunta 21 maestros:	117
Tabla 38: Respuestas pregunta 22 maestros:	118
Tabla 39: Respuestas pregunta 23 maestros:	119
Tabla 40: Respuestas pregunta 24 maestros:	120
Tabla 41: Respuestas pregunta 25 maestros:	121
Tabla 42: Respuestas pregunta 26 maestros:	122
Tabla 43: Respuestas pregunta 27 maestros:	123
Tabla 44: Respuestas pregunta 28 maestros:	124
Tabla 45: Respuestas pregunta 29 maestros:	125
Tabla 46: Respuestas pregunta 30 maestros:	126
Tabla 47: Respuestas pregunta 31 maestros:	127

Tabla 48: Respuestas pregunta 32 maestros:	128
Tabla 49: Respuestas pregunta 1 administrativos:	129
Tabla 50: Respuestas pregunta 2 administrativos:	130
Tabla 51: Respuestas pregunta 3 administrativos:	131
Tabla 52: Respuestas pregunta 4 administrativos:	132
Tabla 53: Respuestas pregunta 5 administrativos:	133
Tabla 54: Respuestas pregunta 6 administrativos:	134
Tabla 55: Respuestas pregunta 7 administrativos:	135
Tabla 56: Respuestas pregunta 8 administrativos:	136
Tabla 57: Respuestas pregunta 9 administrativos:	137
Tabla 58: Respuestas pregunta 10 administrativos:	138
Tabla 59: Respuestas pregunta 11 administrativos:	139
Tabla 60: Respuestas pregunta 12 administrativos:	140
Tabla 61: Respuestas pregunta 13 administrativos:	141
Tabla 62: Respuestas pregunta 14 administrativos:	142
Tabla 63: Respuestas pregunta 15 administrativos:	143
Tabla 64: Respuestas pregunta 16 administrativos:	144
Tabla 65: Respuestas pregunta 17 administrativos:	145
Tabla 66: Respuestas pregunta 18 administrativos:	146
Tabla 67: Respuestas pregunta 19 administrativos:	147
Tabla 68: Respuestas pregunta 20 administrativos:	148
Tabla 69: Respuestas pregunta 21 administrativos:	149
Tabla 70: Respuestas pregunta 22 administrativos:	150
Tabla 71: Respuestas pregunta 23 administrativos:	151
Tabla 72: Respuestas pregunta 24 administrativos:	152
Tabla 73: Respuestas pregunta 25 administrativos:	153
Tabla 74: Respuestas pregunta 26 administrativos:	154

Tabla 75: Respuestas pregunta 27 administrativos:	155
Tabla 76: Respuestas pregunta 28 administrativos:	156
Tabla 77: Respuestas pregunta 29 administrativos:	157
Tabla 78: Respuestas pregunta 30 administrativos:	158
Tabla 79: Respuestas pregunta 31 administrativos:	159
Tabla 80: Respuestas pregunta 32 administrativos:	160

Introducción

El presente trabajo forma parte de una investigación que ha venido realizando la Doctora Kathryn Singh Wood Howe, tendiente a comprobar si dentro de las instituciones públicas de educación básica y media, tanto de México como de Latinoamérica, existe un patrón común entre el perfil que tienen los directores de las escuelas y su relación con la efectividad institucional.

La investigación de campo que se realizó, materia del presente trabajo, fue principalmente de tipo cualitativa, utilizando técnicas de tipo cuantitativas. Consistió en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, tanto a los directores de las escuelas seleccionadas, como a los alumnos, maestros y personal administrativo que interactúan dentro de ellas.

Fue el Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (Conalep Querétaro) y el Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro (COBAQ), las instituciones que se eligieron para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos, en específico en el caso de la primera institución los dos planteles que existen dentro de los principales municipios del estado de Querétaro, Querétaro y San Juan del Río. En lo que respecta a la segunda institución fue uno de los planteles que se encuentran dentro de la ciudad de Santiago de Querétaro.

Con el presente trabajo se pretende analizar, si en la realidad el perfil del director de cada uno de los planteles investigados tiene repercusión en la efectividad que la institución educativa tenga o si no existe dicha relación.

Capítulo 1. Planteamiento del problema

En el presente capítulo se pretende dar una idea general sobre la situación real y los antecedentes históricos de las instituciones educativas que se van a estudiar, con el fin de tener presente cual es la realidad y las situaciones educativas que se viven dentro de los planteles. Con base a lo anterior, se define el problema a estudiar, las preguntas de investigación y los objetivos que se piensan alcanzar al finalizar dicha investigación, así como los motivos que llevaron a realizar el presente trabajo y los beneficios a lograr en los centros educativos.

1.1 Contexto

Dentro de las instituciones educativas, el papel que le toca desarrollar al director es muy importante, dado que en términos generales, es el responsable de los logros, del desarrollo de la institución, del que se imparta una educación de calidad que cubra las expectativas que sobre ella tienen los diferentes actores que intervienen dentro de las escuelas. Pero también, será responsable si el centro educativo no es efectivo, si las metas previstas no se alcanzan y el servicio que se presta es deficiente.

Por lo antes mencionado, existe aparentemente una relación directa entre el perfil que tiene el director y los logros que existan en la escuela en donde trabaje. Las diferentes habilidades que posea le servirán para poder desarrollar estrategias que le permitan, mediante la colaboración de los maestros y personal administrativo, el logro de las mismas.

Existe mucha información sobre las principales habilidades que caracterizan a un director exitoso, sin embargo, la mayoría de esta información se centra principalmente en la educación básica y después en la de nivel profesional, habiendo poca información en lo que respecta a la educación a nivel media superior o bachillerato. Dentro de esta última, a su vez, existe todavía menos en la relacionada con la educación técnica. Es por ello que resulta interesante el presente trabajo de investigación, ya que dentro de las posibles limitaciones que pudieron existir, tuvo como principal

intención el hacer una aportación sobre el actuar de los directores a nivel educación media superior, en los dos principales planteles del Conalep en el estado de Querétaro, así como en uno de los planteles del COBAQ. Se pretendió saber si su actuación repercutía directamente en la efectividad que podían tener los centros educativos mencionados.

Con la intención de entender mejor el entorno que imperaba y que tenía una repercusión directa con el problema a investigar, como un primer punto se hizo necesario conocer a las Instituciones materia de estudio, para poder tener una mejor idea de los planteles en donde los directores de los mismos desarrollan su diaria gestión, al estar en contacto tanto con su personal como con el alumnado, así como de una manera general conocer las líneas estratégicas emitidas por dichas Instituciones.

A continuación se hace una breve descripción de las instituciones educativas que fueron utilizadas para el presente estudio de investigación, con el fin de conocer más sobre estas organizaciones a nivel educación media superior. En primera instancia se menciona al Conalep Querétaro, posteriormente al COBAQ.

El Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, surge a partir de la Federalización implementada por el Gobierno Federal mediante el Programa para un Nuevo Federalismo 1995-2000. La Federalización en el CONALEP implica una serie de cambios dentro del Organismo.

El 17 de agosto de 1998 el Secretario de Educación Pública, el Director General del CONALEP, junto con el C. Gobernador Constitucional del Estado de Querétaro Arteaga; firman el **Convenio de Coordinación para la Federalización de los Servicios de Educación Profesional Técnica**, el cual tiene por objeto establecer las bases, compromisos y responsabilidades de las partes para la transferencia, organización y operación de los servicios de Educación Profesional Técnica que presta el CONALEP en el Estado..

El 23 de septiembre de 1999 se expide el Decreto por el que se crea el **Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro (CONALEP-QRO)**. Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado de Querétaro, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Contando con autonomía técnica y operativa para la ejecución de los planes y programas de educación profesional técnica que estén a su cargo y hayan sido aprobados por el CONALEP.

El Colegio contaba con tres planteles, plantel “Roberto Ruiz Obregón” (Querétaro), ubicado en el Acceso IV número 3 en el Fraccionamiento Industrial Benito Juárez, en la ciudad de Santiago de Querétaro, Qro., el cual inicia actividades en el año de 1980. El plantel San Juan del Río, ubicado en el kilómetro 1.5 de la carretera a San Pedro Ahuacatlán, San Juan del Río, Qro., inicia actividades en el año de 1980.

El plantel “Ruiz Rubio”(Amealco), ubicado en la calle Mirasol número 423 colonia Jardines del Bosque, en la ciudad de Amealco de Bonfil, Qro., inicia sus actividades en el mes de septiembre de 1999.

El Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro implementó durante el año de 1999 en su Plantel San Juan del Río, un Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Convirtiéndose así en la primera institución de educación en el estado en obtener dicho certificado y en el primer Plantel de CONALEP a nivel nacional en lograrlo.

Posteriormente, a partir del año 2002 se amplía el alcance del Sistema de Aseguramiento de la Calidad a los Planteles “Roberto Ruiz Obregón” (Querétaro), “Ruiz Rubio” (Amealco) y la Dirección General y se inicia su migración a la versión 2000 de dicha Norma Internacional; manteniendo el alcance en el proceso del modelo académico para la formación profesional técnica. Logrando finalmente certificar el Sistema de Gestión de la Calidad del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro, el 10 de mayo del año 2003, siendo nuevamente el primer Colegio a nivel nacional en lograr la Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad en la Norma ISO 9001:2000, con un alcance estatal incluyendo su Dirección General.

Como se puede observar por lo antes mencionado, en esta institución educativa se contó con la implementación de un sistema de gestión de la calidad. De conformidad con los requerimientos del mencionado sistema, el Colegio cuenta con una misión y una visión, en las cuales se busca ofrecer un modelo académico de calidad a los egresados de educación secundaria, así como el consolidarse

como una institución innovadora, líder dentro de la educación media superior que se imparte dentro del estado de Querétaro.

A continuación se enuncian tanto la misión, como la visión del Conalep-Querétaro:

MISIÓN DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA DEL ESTADO DE QUERÉTARO

“Somos el **CONALEP Querétaro**, prestamos a través de un sistema flexible, pertinente, humano y de calidad, los servicios de: Formación Profesional Técnico y Técnico – Bachiller a egresados de Educación Básica; Capacitación y Evaluación de Competencias Laborales al Sector Productivo y a la Sociedad en General; asimismo apoyo y atención a la comunidad.

Contamos con un sistema de gestión de la calidad que nos orienta para alcanzar los más altos indicadores académicos.

Contribuimos así, a la formación de los recursos humanos calificados que demanda el Estado para su desarrollo.” (Conalep Querétaro, 2009)

VISIÓN DEL COLEGIO DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA DEL ESTADO DE QUERÉTARO

“Somos una institución líder, de prestigio y de vanguardia en el Estado, que basa sus operaciones en una planeación estratégica, con un Modelo Educativo que cumple con estándares nacionales e internacionales de calidad, reconocida por formar al capital humano que satisface los requerimientos del sector productivo y por brindar las habilidades necesarias para que nuestros egresados se desempeñen en la Educación Superior, contribuyendo así al desarrollo de la población.

Somos la mejor opción en capacitación y evaluación de competencias laborales gracias a que satisfacemos las necesidades de los diferentes sectores”. (Conalep Querétaro, 2009)

Adicional a lo anterior la Institución cuenta también con una política de la calidad, razón de ser del Colegio; así como con objetivos de calidad y requisitos del alumno, con los que se busca satisfacer las expectativas que tienen tanto los alumnos, como los padres de familia y demás miembros de los sectores económico y social.

Dentro de las líneas estratégicas que ha trazado el Director General del Conalep-Querétaro, en busca de que el Colegio logre sus objetivos y se consolide como una Institución de prestigio que sirva como referencia para las demás del nivel de educación media superior, así como en lo tocante a la capacitación y evaluación de las competencias laborales, está el que se siga contando con un sistema de gestión de la calidad dinámico, que el nivel académico trate de ser el mismo en cada uno de los planteles, que exista una homogeneidad en cuanto al servicio, la atención, los métodos pedagógicos, que en la práctica realmente sirva para satisfacer las expectativas de los alumnos que cursan sus materias en alguno de los tres planteles, así como la de los respectivos padres de familia, cuya idea es que sus hijos reciban una educación integral de calidad, en la que además de los aspectos académicos, también los haga desarrollarse y convertirse en personas de bien, serviciales y con los conocimientos necesarios para abrirse paso en el campo profesional. Finalmente, el sector productivo de bienes y servicios, en donde se integrarán los egresados, colaborando en la consolidación de la economía nacional.

Toca ahora el turno a la otra institución educativa materia del presente trabajo investigativo.

El Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro (COBAQ) es un organismo público descentralizado dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, con domicilio en la Avenida Constituyentes 29 y 35 oriente, en la Ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro, el cual fue creado mediante diversa Ley, publicada en el Periódico Oficial del Gobierno del Estado "La Sombra de Arteaga", de fecha 19 de julio de 1984.

La misión y visión del Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro son las siguientes:

MISIÓN DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE QUERÉTARO

“Contribuir a la formación integral de nuestro alumno, facilitándole las condiciones para acceder significativamente al conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para alcanzar un mejor nivel de calidad de vida de manera responsable, eficiente y socialmente útil”. COBAQ (2009).

VISIÓN DEL COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE QUERÉTARO

“Estar en los cinco primeros lugares en la formación integral de nuestros alumnos con relación al sistema de los Colegios de Bachilleres a nivel nacional, con base en la calidad, equidad y pertinencia del servicio que se proporciona en el COBAQ”. COBAQ (2009).

El COBAQ tiene por objeto impartir e impulsar la educación correspondiente al nivel medio superior, con carácter integral, propedéutico y formativo, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

1. Propiciar la formación integral del alumno, ampliando su educación en los campos de la cultura, la ciencia y la técnica;
2. Crear en el alumno una conciencia crítica y constructiva que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad;
3. Proporcionar al alumno los conocimientos, técnicas y lenguajes que requiera para su formación profesional;
4. Crear en el alumno las aptitudes y habilidades que lo orienten, preparen y estimulen para el auto aprendizaje;
5. Proporcionar al alumno los elementos de aprendizaje necesarios para que sea capaz de realizar un trabajo socialmente útil;
6. Promover y realizar actividades para la preservación y difusión de la cultura y el deporte;
7. Realizar estudios e investigaciones que permitan un uso eficiente de los recursos materiales y humanos para alcanzar los objetivos del COBAQ, y
8. Las demás que sean afines con las anteriores.

1.2 Definición del problema

Con base en lo antes descrito, podemos darnos una idea de lo importante que es la educación a nivel media superior, dado que es el nivel que antecede para que el alumno pueda acceder a una carrera a nivel profesional.

Las instituciones mencionadas han tratado de basar la educación en un nuevo sistema, en donde los alumnos puedan desarrollar sus competencias y habilidades.

Tomando como base los antecedentes antes mencionados y una vez que se han descrito las principales ideas, que identifican el quehacer de los directores de escuela, en los diferentes niveles de educación. Surge la interrogante, si la gestión de los directores dentro de las instituciones educativas, realmente inciden en los resultados que los planteles tienen, por ejemplo en el índice de deserción, eficiencia terminal, colocación de egresados.

Existe una serie de elementos que conforman el perfil que deben de tener los directivos para que sus instituciones tengan resultados efectivos. En términos generales, el sistema de planteles Conalep y el COBAQ, han tenido un repunte desde hace varios años, se puede afirmar que las Instituciones han trabajado para conformar una educación técnica bachiller, en donde los valores humanos y el desarrollo de capacidades y habilidades en los alumnos sean los medios para formar profesionales que coadyuven al desarrollo tecnológico del país.

Con el presente trabajo de investigación, se pretende conocer si los logros que se han venido obteniendo en los planteles del Conalep y Colegio de Bachilleres en el estado de Querétaro, están directamente relacionados con la administración que han realizado los respectivos directores. Si de verdad uno de los elementos que caracterizan el perfil de dichos directores, es el liderazgo, o sólo han ocupado un cargo de administradores pasivos, sin que influyan realmente como líderes, marcando las directrices a seguir dentro del plantel.

Resumiendo lo anterior, el problema a investigar se formularía en la siguiente pregunta:

¿Dentro de algunas escuelas a nivel bachillerato en general y técnico, existe una relación directa entre las características que identifican a un director líder y la efectividad de su institución educativa?

1.3 Preguntas de investigación

Una vez que se ha definido el problema de investigación, mediante la pregunta planteada, se generan las siguientes interrogantes que pretenden proporcionar elementos que permitan tratar de dar respuesta a dicho problema.

Aunado a lo anterior, se pudo definir la hipótesis que se tiene al respecto, y que es que: “en efecto la gestión de los directores de plantel, tiene una relación directa con los buenos resultados que se han obtenido en los planteles del Conalep y Colegio de Bachilleres dentro del estado de Querétaro, así como que el liderazgo que tienen dentro de su perfil personal, juega un papel decisivo dentro del buen desempeño que tienen”.

Las preguntas de investigación fueron las siguientes:

- ✓ ¿Influye el perfil del director en el éxito de las tres instituciones educativas investigadas?
- ✓ ¿La forma en cómo interactúan con los demás actores del plantel, incide en la efectividad de sus acciones dentro del plantel?
- ✓ ¿El liderazgo del director influye en forma directa en la efectividad de la institución educativa?, u ¿otros factores inciden en que se logre o no, los objetivos que se plantean las instituciones educativas, con miras a alcanzar la efectividad institucional?

1.4 Objetivos de la investigación

Por lo que respecta a los objetivos que se tuvieron definidos para la presente investigación, se encuentran los siguientes:

Objetivo General:

- Conocer si dentro de algunas escuelas a nivel bachillerato en general y técnico, existe una relación directa entre las características que identifican a un director líder y la efectividad de su institución educativa.

Objetivos Específicos:

- Determinar el perfil que posee el director de plantel.
- Establecer si el director dentro del plantel tiene liderazgo.
- Evaluar la importancia del liderazgo del director del plantel, en las diferentes actividades que se desarrollan dentro del centro escolar.

1.5 Justificación

Dentro de la información que se genera respecto a los diferentes niveles educativos en nuestro país, no existen muchos documentos que den ideas de la situación actual que se vive en las escuelas a nivel medio superior, en específico en las que se imparten bachilleratos técnicos, por lo que se hace necesario desarrollar una investigación al respecto.

Con la presente investigación se tiene la firme intención de aportar en la medida de lo posible, elementos sobre la gestión de los directores en escuelas a nivel educación media superior o bachillerato. Además que permita conocer un poco más sobre el tema, de si existe realmente una relación directa entre el perfil que tiene el director y la efectividad de la institución.

También proporciona elementos, al conocer cuál es la opinión que se tiene de los directores en cada una de las instituciones, por parte de los alumnos, profesores y colaboradores administrativos.

Permite tener una idea más clara del quehacer de los directivos en busca del logro de los objetivos, metas de la escuela, así como, en forma general de las acciones que emprenden en la búsqueda de esos logros.

De manera particular, este trabajo investigativo da luz sobre la realidad que se vive en los planteles en donde se imparten materias con mayor tendencia tecnológica, una de estas instituciones es el Conalep en el estado de Querétaro. Según comentarios verbales hechos por alumnos de nuevo ingreso del Colegio, algunos egresados de educación secundaria tienen la idea de que las materias que cursarán en un bachillerato propedéutico serán más fáciles que las que se imparten dentro del bachillerato tecnológico. Sus objetivos están dirigidos a cursar carreras profesionales. No tienen la intención de una vez que egresan del bachillerato, integrarse al sector productivo de bienes y

servicios, comenzar a ser productivos, aportando a la economía familiar y del estado o país en forma general.

El papel que tienen los directores dentro de las escuelas en general, y en los planteles en estudio en particular, es muy importante, dado que representa en cierta manera un mayor reto en lo que concierne al logro de los objetivos de la escuela tales como: el poder disminuir el índice de deserción escolar, el incrementar la eficiencia terminal, el aumentar la colocación de egresados mediante la vinculación con las diferentes entidades que conforman el sector productivo de bienes y servicios.

Entre las varias actividades que debe de realizar un director de plantel, se encuentra el poder incrementar o al menos mantener el índice de eficiencia terminal. Como es bien sabido, tener dentro de la institución educativa en la cual se encuentre el director, un índice de eficiencia terminal superior a la media que se maneja dentro del país, es un elemento que habla bien de la gestión que está realizando el directivo, ya que entre más egresados existan por generación, mayor serán las posibilidades de que los alumnos se puedan seguir preparando y aumentando su nivel de instrucción.

Aunado a lo anterior, está también el aspecto de la colocación de egresados y el seguimiento que se les dé a los mismos. El tener una buena vinculación con las diferentes organizaciones, es importante para que los alumnos que egresan puedan tener opciones para integrarse al sector productivo, si así lo desean hacer.

Un aspecto importante que deben cuidar los directores de plantel es la deserción escolar. Podemos definir la deserción escolar como el abandono de las actividades escolares antes de terminar algún grado o nivel educativo. (SEP, 2004, citado por Valdés, Román, Cubillas y Moreno 2008).

A pesar de que dentro del ámbito educativo, la deserción está considerada como algo negativo dentro de la efectividad institucional, la decisión que toman los jóvenes en la mayoría de las ocasiones les resulta algo positivo, el poder encontrar la solución a la problemática que les resulta el tener bajas calificaciones y muchas veces la presión de sus familiares. (Saucedo, 2007)

Otro factor que se ha detectado que tiene influencia en la decisión de desertar por parte de los alumnos, es la falta de motivación por parte de los profesores, ya sea porque las clases que imparten son aburridas o bien porque la forma autoritaria de enseñar, provoca temores en los educandos.

Sea por los factores que sean, lo que sí es una realidad, es el hecho de que la deserción escolar se da, y que este es un problema en el cual pueden intervenir en forma directa y frontal los directores de las escuelas, con el fin de evitarlo en la medida de lo posible o al menos reducir el porcentaje de deserción.

1.6 Beneficios esperados

Mediante la realización de este trabajo de investigación se espera haber obtenido resultados que le sean de utilidad a las Instituciones. Generar los elementos que les permitan reafirmar la idea que se tiene tanto de los directores como de los planteles en general, o bien, dado el caso, realizar aquellos ajustes que en opinión de las Direcciones Generales se puedan implementar con el objetivo de mejorar, en la búsqueda de reafirmarse como instituciones líderes y de vanguardia dentro del nivel de educación media superior o bachillerato.

Entre otros beneficios que se esperan obtener están los siguientes:

- Conocer más sobre la forma en que se desenvuelven los directores dentro de los planteles del Conalep Querétaro y COBAQ. Si en su diaria gestión, distribuyen su tiempo de tal forma que puedan realizar tanto las actividades de índole administrativa, operativa necesarias para el desarrollo del plantel; como aquellas ejecutivas, las cuales le otorgan un valor agregado al centro educativo.
- La opinión valiosa de los actores directos e indirectos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje, entre los que podemos mencionar, a los alumnos, maestros y colaboradores. Conocer qué opinión tienen de los planteles en general, y en particular del tipo y calidad de la educación que se imparte en el plantel donde asisten.

- Si cumplen realmente con las expectativas que tienen las autoridades educativas federales y estatales sobre los logros que deben de tener los planteles del Conalep Querétaro y Colegio de Bachilleres en el estado de Querétaro, impartiendo una educación de calidad, en donde sean tomadas en cuentas las destrezas y habilidades que poseen los alumnos, tratando de desarrollarlas para un mejor desenvolvimiento profesional.

Una vez descritos los puntos que integran el presente capítulo del planteamiento del problema, se tiene ya una idea general de cómo están integrados, así como sus principales ideas y razones de ser, tanto del Colegio de Bachilleres de Querétaro, como del Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro.

En los próximos capítulos, se detallan el marco teórico en el que se basa la presente investigación, la metodología utilizada, los resultados obtenidos al aplicar los cuestionarios y entrevistas tanto a los directores como a los maestros, alumnos y personal administrativo de los tres planteles elegidos, así como una discusión de los resultados y conclusiones finales sobre si se alcanzó a contestar tanto el problema planteado como las preguntas que surgieron del mismo.

Capítulo 2. Revisión de la literatura

En este capítulo, se exponen algunas ideas que los estudiosos de los temas han escrito sobre la dirección, liderazgo y efectividad institucional, tanto en términos generales como en particular, la forma en que se desempeñan las personas que están al frente de las escuelas. Se cuenta con suficiente literatura sobre los temas antes expuestos, que abordan a las instituciones educativas de manera general. Con el presente trabajo, se pretende hacer una sencilla aportación a estos temas con experiencias vividas dentro de centros educativos a nivel educación media superior.

2.1 Dirección

En lo referente a la educación, es en las escuelas en donde los alumnos pueden adquirir los conocimientos necesarios para ir desarrollándose tanto en el aspecto académico como de forma integral como seres humanos.

El estado mexicano se ha preocupado en que la niñez, juventud y en general la población pueda tener la educación necesaria que les permita adquirir los conocimientos teóricos, desarrollar sus habilidades, destrezas y capacidades que poseen para que las puedan poner en práctica. Para esto desde principios del siglo pasado, se ha dedicado un artículo de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el 3, para que la población reciba al menos la educación básica en forma gratuita y de forma obligatoria. En relación con este artículo constitucional, se ha emitido la Ley de Educación que tiene una aplicación a nivel nacional y de la cual emanan las leyes de educación que rigen en cada uno de los estados que conforman la República Mexicana.

A nivel micro, la educación es impartida en escuelas en donde los actores que las conforman, alumnos, maestros, personal administrativo y padres de familia, están encabezados por el director de la escuela, quien es el responsable de que el centro educativo alcance o no las metas y objetivos para los que existe.

El papel que tiene la escuela en general dentro de la sociedad, es muy importante, dado que la sociedad tiene la idea que dentro de las escuelas las personas pueden crecer y mejorar como personas, lo cual redundará en ser mejores seres humanos y mejores miembros dentro de la sociedad en donde se encuentren inmersos.

Dentro de los cambios que se dan en las instituciones educativas, en busca de mejorar la educación que se imparte en las mismas, el director tiene una participación directa, ya que es el enlace entre los diferentes actores que intervienen en dichos cambios. Como señala Hargreaves (2003), en la actualidad los profesores vienen sufriendo cambios originados por los tiempos modernos en que están inmersos, debiendo dar respuesta en sus diarias actividades a dichos cambios.

En los últimos años el papel que juega el director ha tomado mayor relevancia, puesto que son los encargados de manejar los cambios buscando en todo momento la eficiencia y la eficacia dentro del centro escolar en donde se desempeña.

A pesar de la importancia que tiene el director dentro del desarrollo y cambio para mejorar las instituciones educativas, la mayor parte de su tiempo laboral, se pasa en actividades operativas, tales como reuniones de trabajo con colaboradores administrativos y/o profesores, así como atendiendo a los alumnos o padres de familia. O bien en tareas meramente administrativas, dedicando poco tiempo al aspecto de planeación y dirección que es lo verdaderamente sustancial para la mejora del plantel.

En relación al anterior punto Fullan (2000, p. 132) señala:

El abrumador énfasis en su trabajo diario estaba orientado al mantenimiento, específicamente: a) control disciplinario de los alumnos; b) mantener las influencias externas (oficina central, padres, etc.) bajo control y satisfechas; c) mantener a raya los conflictos del personal; y d) vigilar que la escuela cuente con los materiales adecuados, personal, etc. Vale la pena destacar que esta descripción "natural" de lo que hacen los directores, rara vez menciona la atención a cambios en el sistema.

Algunos directores buscan que sus escuelas se encuentren en relativa tranquilidad, razón por la cual no desean hacer muchos cambios, prefieren sentir que tienen el control, que todo lo tienen bien estructurado y que no se les saldrá de contexto, no quieren correr riesgos en busca de una mejora.

El director recién nombrado, cuando llega a su nueva escuela, debe enfrentar cierta resistencia por parte de algunos profesores o colaboradores, que desean imponer su forma de pensar o de la

forma en que se deben de realizar las actividades, razón por la cual el nuevo director debe imponer su liderazgo y hacer valer su autoridad desde un principio, con el fin de establecer las bases para una futura convivencia laboral. Sin embargo, algunos directores ante las adversidades que enfrentan al comienzo de su gestión, sucumben ante la negativa de sus colaboradores y terminan haciendo lo que éstos últimos quieren, perdiendo desafortunadamente tanto su papel de líder como la autoridad que les debe de caracterizar. Un factor que influye para que el director actúe de una forma o de otra es el relacionado al perfil que tenga, sus experiencias que tenga con anterioridad, así como su visión que posea sobre la importancia que implica el ser director y por ende el guía de la organización que encabeza.

La dirección dentro de las escuelas modernas exige el poder contar con profesionales que ocupen estos puestos con una verdadera formación tanto personal como profesional. Es por ello, que las personas que ocupen este cargo deben de reunir cierto perfil para poder desempeñar con éxito sus diarias actividades. Entre las principales características que deben de tener o bien desarrollar los directores de las escuelas se encuentra: la dirección, el liderazgo, la planeación, la evaluación, la calidad, la comunicación y el saber formar y trabajar con equipos de trabajo.

Dentro de los actores que intervienen dentro del desarrollo de las actividades que se realizan en las escuelas, el director juega el papel preponderante, ya que es él quien debe de marcar el camino a seguir, dar los lineamientos para lograr los objetivos de la institución, además de ser un buen planeador y evaluador.

Sobre las funciones que desarrollan los directores de las escuelas Elizondo (2001, p. 46-48) nos señala:

Los directivos son agentes de cambio, claves para la transformación escolar; de su participación depende que la escuela se fortalezca en sus dos principales sustentos: el trabajo docente y la organización colegiada para la toma de decisiones. Es por eso que el trabajo del directivo debe de trascender la escuela y articularse con la comunidad y con las autoridades educativas y gubernamentales.

Dar sentido y creatividad a este trabajo múltiple es el reto actual del directivo; su labor en los ámbitos académico, administrativo, comunitario-social y político-educativo lo convierte en un actor privilegiado del sistema educativo.

Ésta no es una tarea que pueda realizarse sólo con buenas intenciones; por el contrario, requiere conocimientos, destrezas y habilidades. Sin embargo, también son necesarias dos actitudes: compromiso y entusiasmo, además de cualidades como sensibilidad, intuición, creatividad e imaginación.

Entre las múltiples funciones que desarrollan los directores de escuela de nivel básico y medio superior, se encuentran las señaladas por De Vicente (2001, p. 182):

El director debe de ser un líder en los aspectos pedagógicos de forma que defina y consensue qué quieren que sea el centro, gestione la instrucción y la coordinación curricular, potencie actitudes y valores de colaboración y comunicación, sea un proveedor de recursos, anime a los profesores a que se formen, mantenga un actitud de escucha, se comunique con todas las personas del centro, en todos los niveles y sobre todo en la misma dirección, sea accesible y esté presente en los que es importante.

Aunado a lo anterior, se puede mencionar que la escuela es el lugar en donde surgen las reformas que buscan modificar a la educación, pero no se puede dejar a un lado la sociedad en donde interactúa. Al respecto Elizondo (2001, p. 99) afirma lo siguiente:

La gestión escolar no puede darse de manera aislada, en la que por un lado caminen la escuela y su zona, por el otro el sistema educativo y, todavía por otro, la sociedad. En la gestión escolar el quehacer desarrollado por la escuela, la zona o el distrito, el sistema y la sociedad está indisolublemente ligado y confluye en una meta común; éste es el marco donde se busca que los directivos escolares desempeñen su función.

En el estudio realizado por García, Navarro y Guzmán (2007) donde se estudiaron algunas escuelas primarias vespertinas, nos arrojan interesantes conclusiones en relación al trabajo que realizan los directores de las mismas. Se tiene la idea que la educación vespertina no es de calidad, que los alumnos que asisten en la mañana son de mejor nivel cultural y económico en relación a los que asisten en la tarde. También los alumnos de la tarde no son cooperativos, se siente que están de arrimados, les falta identidad y autoestima. Mucha culpa de lo anterior lo tienen los respectivos directores, quienes están de acuerdo en ser de segunda, no tienen el liderazgo necesario para sacar adelante a sus escuelas. Sin embargo, en algunas escuelas si existen directores comprometidos con su trabajo, con una visión de lo que representa la enseñanza- aprendizaje y la implementación de métodos modernos en beneficio de los alumnos. Es por ello que se hace necesario el fomentar este tipo de mentalidad dentro de la mayoría de los directores con el fin de que desaparezca o al menos disminuyan las diferencias que existen actualmente entre las escuelas y los directores del turno matutino respecto a los del turno vespertino.

El anterior ejemplo nos muestra los diferentes tipos de directores que existen en las escuelas, dado que dentro de una misma institución, existe un cambio marcado dependiendo de la persona que

ocupe el cargo de director, con lo que queda demostrado que existe una relación directa entre el perfil del director y los resultados que obtenga en términos generales.

Por su parte en el trabajo realizado por Monreal (2007), se afirma que para que exista una educación de calidad el perfil del nuevo director debe de tener un liderazgo basado en la experiencia y convicción de lo que está realizando, no tanto en su antigüedad y escolaridad. El nuevo director debe de dejar de ser sólo un administrador del centro escolar para convertirse realmente en un líder que busque cambiar a la organización, con ideas innovadoras, con análisis de las diferentes situaciones que se van presentando tendientes a encontrar soluciones que mejoren el aspecto académico y que permitan a sus colaboradores sentirse cómodos y poder desarrollarse mejor dentro de la escuela.

Además del aspecto del liderazgo que se verá más adelante con mayor amplitud, otro factor muy importante que debe de tener en cuenta el director si desea tener resultados exitosos dentro de su institución, es la planeación. Debe de tener muy claro lo que realmente quiere para su organización, tener definidas las metas y objetivos que desea alcanzar y la forma como lo hará. El tener muy claro lo que se persigue, facilita el desempeño del director, le permite ser más efectivo.

Si entendemos una estrategia como (Mintzberg y Quinn, 1993, p. 5) “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a seguir”. Lo ideal dentro del aspecto de la planeación es el tener una planeación estratégica a corto, mediano y tal vez largo plazo, sin embargo, en la realidad por cuestiones de índole gubernamental esto no se da, por lo que se ve reflejado a nivel escuelas. Sería muy conveniente que pudieran existir programas estratégicos educativos a mediano y largo plazo que permitieran tener una continuidad dentro de las escuelas a todos los niveles. En lo que respecta al nivel educación media superior, en la actualidad se está tratando de darle un impulso para reactivarla, dada la importancia que representa para el desarrollo integral de la educación en el país.

En lo que respecta al Conalep, existe un Programa Estratégico Institucional 2007-2012, lo cual es muy importante para la institución dado que marca las directrices que se van a realizar dentro del Colegio para los próximos cuatro años. Con base en este documento, es que el Conalep Querétaro realizará su planeación estratégica 2009-2012, con el fin de alinear sus actividades académicas dentro

del estado con las que se plantean a nivel nacional. Por lo que se refiere al Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro, su planeación está basada en el Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009. El único inconveniente que vuelve a quedar de manifiesto, es el hecho de que la planeación se hace de manera sexenal, no se puede realizar a largo plazo, dado que cada administración que toma posesión cada seis años, trae sus propias ideas que quiere poner en práctica, pero que en la mayoría de los casos es diferente a las ideas, proyectos, objetivos, logros que se habían obtenido en la administración pasada, lo que irremediablemente ocasiona un estancamiento en el desarrollo de la educación dentro de nuestro país, al no existir una debida continuidad tanto a nivel gubernamental como dentro de las mismas instituciones.

Al respecto de la planeación en las organizaciones en general y dentro de las instituciones educativas en lo particular, se han emitido varios comentarios, por su parte Elizondo (2001, pp. 153, 154) aporta lo siguiente respecto a este punto:

En esta época, las instituciones, los organismos, los grupos sociales e incluso los individuos consideran la planeación como una estrategia que racionaliza las actividades que hay que realizar en el hacer cotidiano para lograr propósitos u objetivos. A pesar de ello, no siempre se obtiene el impacto deseado; en muchas ocasiones parece que la planeación no es sino una "carga" más.

Así, el para qué planear se articula con el deseo de modificar la situación actual, lo que implica clarificar a dónde se quiere ir, en qué acontecimientos se quiere incidir, por qué en éstos y no en otros, de qué manera se percibe dicha incidencia y quiénes son los actores involucrados en el proceso.

La valoración de la calidad de la planificación se hace en términos del grado en que se logran los objetivos o propósitos planteados, de la coherencia de sus acciones con la política educativa.

La planeación dentro de las instituciones educativas se ha caracterizado por estar dirigida e impuesta generalmente por la supervisión escolar, razón por la cual las escuelas la ponen en práctica sin realmente analizar si es acorde o no con los objetivos que se están tratando de alcanzar.

Otra situación que se da en la realidad, es el hecho que dentro de las escuelas el director piensa y define cuales son las actividades que se deben de realizar tanto por él como por sus colaboradores y docentes. Por su parte los docentes y colaboradores definen sus funciones y tareas a realizar, pero lo hacen de manera individual, por separado sin que exista una retroalimentación, sin que haya una participación en grupo.

Para solucionar este problema que se presenta en la realidad, es necesario que se tenga plena conciencia que la actividad educativa es un acto social, no individual, razón por la cual se deben establecer acciones que busquen la participación de todos los actores que tienen que ver en el proceso educativo. Tanto el director como el inspector escolar tienen esta importante tarea de establecer los lineamientos que se deben de seguir tendientes al logro de los objetivos previamente planteados, así como que realmente exista verdadera participación de todos los demás en la toma de decisiones. Se debe buscar la formación de equipos de trabajo que trabajen colectivamente al respecto.

Debe de existir un verdadero cambio en la forma como hasta actualmente, se lleva a cabo la planeación dentro de los centros escolares, al respecto Elizondo (2001, p. 159) enuncia:

Reconocer el sentido de la planeación permite comprender que los desafíos educativos actuales no son retos que deban ser resueltos por una sola persona; para abordarlos es necesario pensar en estilos de planeación que induzcan previsión, diseño, organización, intervención y valoración colectivos. La estructura social es cada vez más compleja, y el cumplimiento de los propósitos educativos supone la intervención de diversos campos de conocimiento, la conjugación de habilidades y saberes para fundamentar la toma de decisiones. Compartir riesgos y decisiones estimula la práctica de pensar con los otros, no para los otros o en lugar de otros; idear y prever entendiendo, comprendiendo las necesidades y aspiraciones diferentes a las propias pone en riesgo la imagen de quien tiene por costumbre tomar decisiones y decir la última palabra.

Por todo lo antes mencionado, se puede constatar que del puesto de director de escuela encierra un gran número de actividades, problemas, retos que hay que ir realizando o bien superando, para lo cual se necesita que la persona que ocupe dicho puesto, reúna una serie de características, es decir, tenga cierto perfil que le permita desenvolverse de forma correcta en la búsqueda de que su respectiva escuela sea una institución efectiva, de no ser así tendrá resultados negativos que repercutirán en todos los miembros de la escuela, en especial en los alumnos que asisten a ella. La persona que ocupe la dirección tiene la gran oportunidad de poder poner en práctica toda una serie de ideas que le permitan llevar a su institución a logros que la hagan destacar en relación a otras de su tipo.

Aunado a sus características personales, el director debe de ser un buen planificador, tener una idea muy clara de lo que desea realizar a futuro y la forma en cómo lo va a lograr, qué recursos necesita para obtener los resultados deseados, aunque en muchas ocasiones y dado que por lo

general los recursos son limitados, deberá hacer uso de su ingenio, experiencia, conocimientos que le permitan alcanzar la metas que se ha fijado, haciendo uso de pocos recursos, obtener mayores resultados con el menor número de recursos. Eso distingue a un buen director de otro que no lo es tanto. Hace que se destaque y quede como ejemplo para sus demás colegas, que cuando se tienen deseos de salir adelante y trascender, es posible hacerlo, sólo es cuestión de voluntad y saber explotar las habilidades que por general tienen la gran mayoría de los directivos que encabezan las escuelas en nuestro país.

2.2 Liderazgo

Dentro de las habilidades que debe de tener un director, entre las más importantes, si no es que la principal, se encuentra el liderazgo. El director debe de ser un líder dentro de su centro de trabajo para poder sacar adelante los objetivos y metas que ha planeado alcanzar, con el fin de que su institución sea efectiva al dar buenos resultados.

El director de escuela como líder que debe de ser dentro de su organización, debe hacer uso de otras habilidades que le permitan alcanzar los objetivos que desde un principio debe tener muy claros en qué consisten, buscando poder proporcionar un servicio educativo de calidad, en donde los alumnos realmente puedan recibir los conocimientos teóricos necesarios, así como en su caso desarrollar las habilidades que les permitan adquirir una educación integral, que los convierta en mejores personas.

Entre las diferentes habilidades o aptitudes que debe poner en práctica el director como líder de la organización, buscando coadyuvar en alcanzar el éxito de la institución se encuentran el tener una buena comunicación con sus colaboradores, alumnos, padres de familia y autoridades educativas; así como el saber trabajar en equipo y fomentar entre los demás actores el que así se trabaje.

El director de escuela como se ha comentado debe de ser un líder con características o habilidades que le identifiquen como tal, en bien de las instituciones educativas. En muchas de las ocasiones, las personas que son designados para ocupar estos puestos, si cumplen con el perfil necesario para ello, sin embargo, existen casos en que por diversos motivos, las personas que se

desempeñan como directores, no poseen el perfil necesario para tal cargo, repercutiendo directamente en los resultados mediocres que obtienen al momento de hacer una real y objetiva evaluación de su desempeño. Es por ello que se necesita que las personas que ocupen este importante puesto, que es el ser director, tengan realmente, los conocimientos, experiencia, habilidades, aptitudes y la actitud necesarias para poder alcanzar los objetivos y metas que se tienen establecidos, ya que de no ser así independientemente de que la institución no logre ser efectiva, se está lesionando la educación de los alumnos, dado que los directores trabajan en todo momento con personas, las cuales no deben de sufrir las consecuencias de una mala decisión al momento de elegir a quien dirigirá la escuela.

Es difícil el poder dar una definición exacta sobre lo que se entiende por un líder, a lo largo del tiempo se han venido teniendo algunas ideas al respecto, Cobo y Gaxiola (1994, p. 2-3) nos proporcionan algunas, por líder se puede entender:

- ✓ Quien se compromete con su visión teniendo la capacidad de inculcar en sus empleados el compromiso para el cambio.
- ✓ Es el que transforma a sus seguidores en líderes y a su vez a éstos en agentes de cambio.
- ✓ Aquel que promueve el trabajo en equipo, repartiendo responsabilidades y motivando constantemente para que su gente haga las cosas convencidos de ello mediante una alegría contagiosa.
- ✓ Aquel que enseña con el ejemplo, trabajando con los demás, teniendo objetivos y valores comunes de manera que estén identificados. El líder va un paso adelante del grupo.
- ✓ Éste hace de la gente ordinaria, gente extraordinaria; la compromete con una misión; le da significado a la vida de sus seguidores, un por qué vivir. Es un arquitecto humano.
- ✓ Los que tienen un líder pueden cansarse del trabajo pero no fastidiarse de éste, porque el magnetismo de éste abre ventanas a los ideales que delatan la alegría de vivir y de trabajar.

Para Bass (1985) (citado por Elizondo, 2001, pp. 70, 71) existen dos tipos de liderazgos:

“Liderazgo transformacional”, propio de quienes se concentran en objetivos a largo plazo; hacen hincapié en la importancia de determinados valores, que tratan que sus colaboradores acepten; procuran transformar –en lugar de adaptarse a ellas- las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo, y motivan a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y perfeccionamiento profesional.

En contraparte con este estilo se encuentra el “liderazgo transaccional”, que se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o

sanción, con los que aquél incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado los objetivos establecidos.

Por su parte Nanus (1989) (citado por Boyett y Boyett, 1999, p. 4) afirma que las siete megas habilidades del liderazgo son:

1. Visión de futuro.
2. Dominio de los cambios.
3. Diseño de la organización.
4. Aprendizaje anticipado.
5. Iniciativa.
6. Dominio de la interdependencia.
7. Altos niveles de integridad.

El liderazgo que debe de tener el director dentro de las escuelas, es muy importante en las actividades diarias que se realizan, las acciones, decisiones que tome y ponga en práctica tiene un impacto directo con la forma de desempeñarse de sus colaboradores y alumnos que asisten a las escuelas. Un director realmente líder debe de dejar enseñanza a cada momento de su gestión, debe de ser la persona que ponga el ejemplo, que se involucre en el accionar diario de los centros escolares. En todo momento deben ser el ejemplo a seguir, marcar las directrices que las demás personas deben de seguir. Sus decisiones en el mejor de los casos deben de trascender y originar que existan cambios reales en la forma de ser y de desempeñarse de las personas que lo rodean. Si realmente el director sabe ser líder podrá lograr que tanto los profesores, personal administrativo y los mismos alumnos, den lo mejor de sí mismos, que se sientan identificados con las políticas, misión, visión y objetivos que tenga la organización de la cual forman parte. Por todo esto, queda demostrado que dentro del perfil que debe de tener un director de escuela, el liderazgo juega un papel esencial para el correcto desenvolvimiento de la gestión que tenga el director, tanto dentro de la institución como fuera de ella.

Aunado a lo anterior, en su papel de líder, el director de la escuela debe de mantener o tratar de lograr que su escuela se convierta en una organización que aprende, al respecto Senge (1998, 15-19) señala que para que se logre convertir una organización en general en una en que sus integrantes realmente aprendan y se puedan desarrollar, se debe de lograr imponer un pensamiento sistémico dentro de la misma, así como llevar a cabo lo que él denomina las cinco disciplinas que conforman dicho pensamiento sistémico, y que se en general consisten en lo siguiente:

Pensamiento sistémico: Esta disciplina es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros y para ayudarnos a modificarlos.

Dominio personal: Esta disciplina nos permite ahondar nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros, interesa ante todo las conexiones, entre aprendizaje personal y aprendizaje personal y aprendizaje organizacional y compromisos recíprocos.

Modelos mentales: Son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, al trabajar con esta disciplina empieza por volver el espejo hacia adentro, exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un escrutinio.

Construcción de una visión compartida: Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen si no porque lo desea. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino. Al practicar esta disciplina los líderes aprenden que es contraproducente imponer una visión por sincera que sea.

Aprendizaje en equipo: Esta disciplina comienza con el dialogo la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar a un autentico pensamiento conjunto, esta disciplina es vital ya que la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo si no el equipo, si los equipos no aprenden la organización no puede aprender.

Es vital que las 5 disciplinas se desarrollen como un conjunto, aunque representa un desafío porque es mucho más difícil integrar herramientas nuevas que aplicarlas por separado, pero los beneficios son inmensos.

En la cultura occidental la palabra más precisa para describir lo que sucede en una organización inteligente que aprende es “Metanoia” que significa desplazamiento mental o cambio fundamental.

Si el director de plantel logra poder cambiar la forma de pensar, y por ende de actuar de sus colaboradores, habrá podido dar un gran paso para el desarrollo exitoso de su organización. En la actualidad y dados los cambios que se presentan dentro de la sociedad, las organizaciones para que realmente se puedan adaptar a dichas modificaciones y obtener los logros que se planten, deben de tener un cambio radical en su forma de pensar, buscar trabajar en equipo como parte integral de la organización a la cual pertenece cada uno de los miembros que la integran. El dirigente tiene esta importante responsabilidad, de que su equipo pueda y sepa aprender a trabajar viendo a su institución como un sistema, en el cual lo que haga o deje de hacer cada uno de los miembros, tendrá repercusiones ya sea de forma positiva o negativa. Este logro representa un excelente reto para los directores de las escuelas, dependerá claro está, que ellos mismo crean en el cambio que se deben de experimentar, y los resultados positivos que obtendrán si sus colaboradores se ven inmersos en los cambios organizacionales.

Dentro del actuar del director como líder que debe de ser de la escuela en la cual se desempeña, una herramienta necesaria e importante para obtener buenos resultados, lo representa la comunicación que debe de tener con todas las personas con las cuales interactúa. Si se logra que exista realmente una buena comunicación, se habrá podido dar un enorme paso para que tanto el directivo como sus colaboradores y/o alumnos trabajen en una misma sintonía, teniendo en claro todos o cada uno de ellos que es lo que deben de hacer, que se espera de cada uno de ellos.

El que el director se pueda comunicar correctamente, aunque podría parece algo trivial y que se da en todo momento con el solo hecho de hablar con alguien, o enviar algún oficio o memorando, reviste en realidad, todo un complejo sistema en donde debe de existir un emisor, un canal de comunicación y un receptor, evitando en todo momento lo que se denomina como ruido, y que es la distorsión que en muchas ocasiones aparece y que evita que se logre dar una buena comunicación. Es por ello que el director debe de trabajar por establecer y mantener los canales adecuados de comunicación, en donde de forma rápida y segura logre dar a entender a la persona a la que quiere hacerlo su mensaje, esperando en todo momento una retroalimentación, lo que le permitirá saber que su mensaje original fue entendido o no por el receptor. Asimismo, deberá conocer cuáles son las

personas con las que puede y debe establecer una comunicación formal, y cuales con las que se establecerá una comunicación informal. Este último tipo de comunicación es dentro de las organizaciones muy importante, ya que representa la forma en que el director puede conocer de varios temas que suceden dentro del centro educativo y que en muchas ocasiones, por los canales formales no fluye dicha información, pero que de no conocerse puede repercutir negativamente en la efectividad institucional.

Sobre el proceso de comunicación Elizondo (2001, p. 31) señala que:

El directivo escolar ocupa un lugar primordial en la estructura del sistema educativo. Su papel es principalmente de articulador y enlace entre las diversas instancias. Para el cabal cumplimiento de estas funciones debe ser un comunicador eficiente, favorecer el análisis y la discusión crítica de los problemas y establecer el diálogo en la comunidad. Es decir, el directivo debe ser animador y gestor de procesos de interrelación humana.

Para el directivo ésta es una de las herramientas clave para desempeñar su función, algo inherente a sus labores: informar sobre disposiciones, dar instrucciones, instruir sobre nuevos programas, mantenerse informado sobre las actividades de los planteles, motivar al personal, escuchar problemas, etc. Para que estas y otras tareas se lleven a cabo eficientemente, se deben comunicar a los colaboradores y reportar a las autoridades educativas correctamente.

Entre las múltiples actividades que debe de llevar a cabo el director, se encuentra el poder fomentar el fortalecimiento de la autoestima tanto de los docentes como de los alumnos, apoyando de esta forma el ámbito educativo.

Dentro del proceso de la comunicación, se encuentra el saber escuchar a las demás personas.

El escuchar no es una habilidad innata, por lo que se debe de practicar hasta lograr aprender a hacerlo. El no saber escuchar trae muchas desventajas, dado que es muy importante para poder llevar a cabo una buena comunicación.

Los sentimientos son factores que inciden o influyen, ya sea de forma positiva o negativamente dentro de los mensajes que expresamos. El estado de ánimo se refleja en la forma en cómo nos comunicamos con las demás personas que nos rodean.

La comunicación es inherente a toda relación humana. En el ámbito educativo es esencial que el directivo desarrolle sus habilidades de escucha, expresión y apertura, todo apoyado en una autoestima saludablemente desarrollada. El directivo debe poseer conciencia de sí mismo, ser tolerante con los sentimientos y las diferencias individuales y generar un clima de apertura al diálogo, a la participación y a la expresión de ideas divergentes. Educar es una labor estrechamente vinculada

con los valores culturales, por los cual no puede ser abordado desde un único parámetro de referencia.

Otra valiosa herramienta de la que se debe de valer el directivo como líder de su escuela lo constituye el poder saber trabajar en equipo, el lograr conformar equipos de trabajo efectivos que le permitan obtener los resultados positivos que de sus colaboradores espera. El poder trabajar en equipo representa a la larga muchas ventajas que no se tienen al hacerlo de forma individual. El trabajar en equipo logra la sinergia entre todos los elementos que lo conforman, el tener una mayor amplitud de opiniones, ideas, formas de alcanzar los objetivos, representa una enorme ventaja que no se tendría si se trabajara de forma individual, aisladamente, sin coadyuvar al logro institucional en forma conjunta.

Sobre el papel que debe tener el director dentro del equipo de trabajo, García, Rodríguez, Díaz y Estrada (1993, p. 97-99) señalan:

El líder formal debe complementar sus habilidades tradicionales de dirección con la cuales únicamente señalaba dónde debía llegar el grupo, con nuevas habilidades de conducción para acompañar al equipo a la consecución de las metas comunes y con habilidades de capacitación para favorecer la formación equilibrada de todos los miembros de un equipo. El directivo o supervisor debe preocuparse por establecer un clima de confianza y respeto que brinde a cada participante la oportunidad de ampliar sus puntos de vista, así como ser comprendido por los demás.

Entre otras funciones que debe desarrollar el líder está el poder controlar de la mejor manera a los equipos de trabajo, respetando en todo momento a las personas que laboran con él. Obtener de sus colaboradores sus mejores habilidades, aptitudes y actitudes, lo que permita el logro de mejores resultados.

El líder tiene características que lo diferencian del administrador simple, tal como lo señala De Ville (1989, p.142):

El liderazgo, en contraste con la administración simple, incluye la capacidad para captar la imaginación de las personas, de atrapar la lealtad de los equipos de trabajo, y de motivar a los individuos para hacer más de lo que ellos consideran posible antes de encontrarse con el líder. Este encauzamiento de las personas debe ser consistentemente innovador, debido a que nada permanece estático.

Según Boyett y Boyett (1999, pp. 164, 165) dentro de las organizaciones existen un gran número de equipos, conformados por las personas que integran dichas organizaciones, sin embargo, se pueden clasificar en tres tipos fundamentales, que son:

1.- Los equipos de trabajo. Los equipos de trabajo diseñan, manufacturan y entregan el producto, o proporcionan un servicio a un cliente interno o externo. Estos equipos están compuestos por gente que está en los primeros puestos de la mayoría de las organizaciones, investigando, elaborando el producto, vendiendo, sirviendo a los clientes y ejecutando la mayor parte de los trabajos que agregan valor directo a la organización.

2.- Los equipos de perfeccionamiento. Estos equipos son los que aconsejan los cambios en la organización, sus procesos, su tecnología para mejorar la calidad, el costo o reducir los tiempos de entrega de productos y servicios. Los miembros del equipo de perfeccionamiento son normalmente extraídos de uno o más equipos de trabajo.

3.- Los equipos de integración. Estos equipos son los encargados de asegurar que el trabajo está coordinado en toda la organización. Estos equipos conectan dos o más equipos de trabajo interdependientes o de perfeccionamiento alrededor de un mismo centro.

Otra definición de equipo de trabajo nos la da Elizondo (2001, p. 131) “es un grupo de personas que se comprometen a cumplir objetivos comunes, trabajan satisfactoriamente en común y producen resultados de alta calidad”.

Dentro de las escuelas, el director debe de hacer uso de los equipos de trabajo para poder sacar adelante los objetivos planteados, al respecto Elizondo (2001, p. 130) nos señala:

Una de las actividades a las que suele dedicar mucho tiempo el directivo son las reuniones con los diversos miembros de su colectivo escolar para realizar intercambios personales o grupales en los espacios colegiados. La función del directivo no podría entenderse sin este proceso de intercambio. ... Para el desempeño de su función necesita rodearse de colaboradores que lo apoyen. Por ello, es primordial que el directivo fomente la cohesión grupal entre los miembros de los centros educativos.

Esto obliga a algo más que buenas intenciones. Vivir un verdadero proceso de equipo impone un esfuerzo constante del directivo por generar un cambio en las formas de participación, la toma de decisiones, el manejo de conflictos, la asunción de compromisos individuales y grupales, la solución de problemas, las comunicaciones y, en general, en la forma de concebir las tareas y propósitos comunes.

Entre las características que distinguen a un equipo efectivo según Rees (1995) (citado por Elizondo, 2001, pp. 132-134) podemos mencionar:

1.- Metas comunes. Para que los alumnos logren aprendizajes significativos y de calidad, es necesario que el directivo y los profesores tengan propósitos educativos y metas comunes, generadores de un clima de trabajo colectivo.

2.- Liderazgo adecuado. Si el directivo desea iniciar un proceso de cambio con su grupo de trabajo, debe reflexionar sobre su estilo de dirigir. En los equipos, el líder formal utiliza un estilo acorde con la situación.

a) Responsabilidad compartida. Todos los integrantes contribuyen activamente a los propósitos del equipo.

b) Comunicaciones abiertas. El clima grupal propicia que el equipo se sienta en confianza para expresarse libremente.

c) Atención tanto al proceso como a los resultados. El proceso incluye reflexiones compartidas sobre roles asumidos, apreciaciones, relaciones dentro del grupo, reglas explícitas e implícitas y comportamiento de las personas dentro del grupo.

d) Respeto a las diferencias. El ambiente es adecuado para que el grupo exprese sus desacuerdos sin temer represalias por ello.

e) Resolución constructiva de conflictos. Es natural que en un equipo se presenten conflictos. Cuando hay desacuerdos, el equipo los considera como una oportunidad de encontrar ideas que tal vez no habrían sido consideradas, por lo que las diferencias se examinan cuidadosamente y se busca resolver el desacuerdo, más que someter a quien opina diferente.

f) La mayoría de las decisiones se toman por consenso, no por votación. Aunque en ocasiones sea necesaria, una votación no siempre da como resultado la mejor decisión. Las decisiones con las que todos están de acuerdo son más eficientes, porque para tomarlas se tuvieron en cuenta las opiniones de todos.

Con base en los conceptos antes vertidos, queda demostrada la suma importancia que tiene el director dentro de la institución educativa, ya que como líder que es y a su vez responsable de un gran número de actividades, las decisiones que tome serán trascendentales para el desarrollo de la organización y los resultados que se obtengan. Es por ello que el perfil que tenga la persona que ocupe la dirección es básico y fundamental para que se pueda desenvolver correctamente dentro del puesto, el liderazgo, trabajo en equipo y la comunicación, son elementos que caracterizan a una persona positiva y con alto grado de trascender tanto en su actividad personal, como en la vida y actuar de las personas que lo rodean.

La forma en que sepa conducir a su equipo de trabajo, la comunicación que logre establecer con todos y cada uno de los actores que intervienen dentro de la escuela, el logro que consiga en que sus principales colaboradores se sientan inversos en la problemática y soluciones que tomen, será esencial para que tenga una gestión exitosa, en donde alcance las metas y objetivos que ya sea el directivo se ha fijado, o bien le sean asignadas por las autoridades educativas de las cuales depende. El éxito que obtenga redundará en la efectividad de la institución que dirige.

2.3 Efectividad institucional

Si entendemos la palabra efectividad, como la capacidad de lograr el efecto que se esperaba o se deseaba, entonces la efectividad institucional se puede definir como aquella capacidad que tienen las instituciones de poder alcanzar las metas u objetivos que se han propuesto lograr en un tiempo determinado, sea este a corto, mediano o largo plazo.

Dentro de las instituciones educativas, las cuales son las que nos interesan, la efectividad ocurre cuando las escuelas logran alcanzar resultados positivos en beneficio principalmente de los alumnos que asisten a dichas escuelas.

Si se ha venido entendiendo la efectividad como la relación que existe entre las metas u objetivos que se persiguen alcanzar y lo logrado. Podemos estar ciertos que esta parte es muy importante para el desarrollo de los directores dentro de las escuelas.

Lo que nos permite conocer el grado de efectividad institucional que existe en las escuelas es por medio de la evaluación que se hace a la institución mediante la aplicación de instrumentos de medición, que nos dan una idea muy precisa de los logros que se van teniendo en las diferentes áreas que integran a los centros educativos.

En los tiempos modernos la calidad dentro de la educación ha tomado mucha relevancia y forma parte de la efectividad que tienen algunas escuelas, lo que marca la diferencia entre ellas, al grado que muchas instituciones educativas han certificado algunos de sus procesos académicos y/o administrativos, en la norma ISO. Aunado a lo anterior, diversas organizaciones han estado trabajando en la elaboración de una Norma que sea diseñada ex profeso para la educación, para todo el proceso que se realiza dentro de los diferentes centros educativos. Con la elaboración y puesta en marcha de esta Norma se aseguraría aún más la calidad que se viene buscando dar en el servicio que se ofrece a los alumnos.

En términos generales, la calidad se puede entender como “la excelencia” (como grado eminente de perfección), la “alta calidad” o “lo excepcional”, hasta aquellas en que la calidad es relacionada con el “cumplimiento de objetivos” o la “conveniencia para el uso”. Bajo estos últimos

conceptos, la calidad se asemeja en mucho a la **efectividad**, que se refiere a la relación entre las metas establecidas y sus resultados.

Otros conceptos de calidad son:

- “Calidad es adecuación al uso, satisfaciendo las expectativas del consumidor o cliente”.
- “Calidad es el cumplimiento de las especificaciones de diseño”.
- “Calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”; “una organización que crea un clima para la mejora continua es una organización de calidad”.
- “La calidad es aquella que ocasiona pérdidas mínimas para la sociedad”.
- “Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.

El cambio más importante que se está gestando dentro de la sociedad (Baena, 1999), es aquel que se relaciona con lo económico, en donde se está pasando de ser una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento, en donde lo que realmente comienza a tener valor es el hecho de contar con nuevos conocimientos e inteligencia, ya que permite abrirse paso dentro del campo de lo económico. Razón por la cual, las instituciones educativas y por ende sus directivos, han comenzado a realizar los suficientes cambios que les permitan ofrecer una educación con calidad, con el fin de poder preparar a las nuevas generaciones, desarrollando en ellas las habilidades y conocimientos que les otorguen las herramientas necesarias para hacer frente a los cambios, que en todos los campos de este cada vez más revolucionado mundo se presentan. El objetivo deberá ser el lograr la calidad total, la cual constituye la estrategia para alcanzar la excelencia.

Martin (1992, p. 44) afirma que “debe existir en la organización una cultura orientada a los clientes, y es el líder de la empresa quien debe formar y mantener esa cultura”. Con base en lo anterior, se hace indispensable, aunque no siempre se logre, que la persona que ocupe la dirección de las escuelas a todos los niveles de educación, se encuentre lo más posible preparada, y que reciba una capacitación constante que le permita ir actualizando sus destrezas, buscando la efectividad de su centro escolar, como líderes que son de las instituciones educativas. Con el fin de poder hacer de sus centros de trabajo, lugares en donde los alumnos reciban realmente una educación con calidad

que les permitan ser mejores seres humanos en todos los aspectos, logrando hacer frente a los retos que el mundo actual les presente.

De Vicente (2001, p. 97, 99-100) hace las siguientes afirmaciones sobre la mejora que se busca tener en las escuelas, así como la calidad en el servicio que se pretende ofrecer:

Está visto que la década de los dos mil, nos está sorprendiendo, a los que hemos vivido e integrado las modas anteriores con otra propuesta mucho más ambiciosa por su proyección. Se intenta responder a las expectativas que manifiestan los ciudadanos de una educación mejor que dé respuesta satisfactoria a los retos de la globalización y las nuevas tecnologías con una metodología global de intervención en los centros que se ha dado en llamar Programa de Mejora Continua.

Casi todas las instancias que tienen algún tipo de responsabilidad educativa se plantean cómo posicionarse ante estos retos que se manifiestan de muy distintas maneras en todo el mundo occidental. La palabra mágica que engloba todas las respuestas es calidad.

Casi todos los modelos pretenden parecidos objetivos y hablan de lo mismo: la necesidad de un liderazgo que impulse la renovación y el cambio de la cultura de la escuela, la implicación de la comunicación escolar en los proyectos de mejora, la participación de los agentes educativos en la toma de decisiones mediante datos, la necesidad de orientar toda la actividad escolar hacia el alumno y su familia, la importancia que tienen los profesores, su formación y su implicación en todos los procesos de mejora, la evaluación como instrumentos que permite identificar los puntos fuertes y las áreas a mejorar.

Dentro de la educación que se imparte dentro de las escuelas, la evaluación juega un papel muy importante, ya que es mediante ella que se puede tener una idea clara del estado que guarda el centro educativo. Mediante el proceso de evaluación el directivo puede saber que tanto se están cumpliendo los objetivos que se ha planteado realizar, que estado guarda la escuela en donde se encuentra laborando y de la cual es el responsable.

Una parte importante que debe de formar parte de la gestión de los directores, es la evaluación. A su vez, sirve para tener un parámetro de la forma y los logros que van obteniendo con su diario trabajo.

Sobre la evaluación académica o educativa, Rosales (2000, p. 82) señala que "ha sido definida, en términos generales, como la constatación de la efectividad de las instituciones, con propósitos elegidos, empleando un determinado marco evaluativo y uno o más tipos e instrumentos de evaluación". Por otra parte, sobre esta misma línea, Valenzuela (2004, 16-17) afirma que la evaluación educativa se puede dividir en cinco tipos: evaluación del aprendizaje, del proceso de enseñanza-aprendizaje, curricular, de instituciones educativas y la metaevaluación. A su vez, López (2002, pp. 112-144) establece que entre los elementos que se deben de tomar en cuenta para llevar a cabo una

correcta evaluación están los indicadores del objetivo, los instrumentos de observación, la observación objetiva, el cuestionario, la entrevista a profundidad, los grupos de discusión, la triangulación, los resultados de la observación, el análisis de datos y finalmente las conclusiones.

Con lo antes mencionado, se puede afirmar que los actores que intervienen dentro de la escuela, pueden llevar a cabo en diferentes momentos, una evaluación de las actividades cotidianas que realizan. La mayor parte de ellas sería por parte del director y los maestros hacia los alumnos, sin embargo, éstos últimos también tienen la oportunidad de poder valorar la educación que están recibiendo, todo esto debe de tener como fin, el poder ofrecer un servicio efectivo y de calidad, así como un ambiente adecuado para poder desarrollar correctamente las actividades escolares, buscando como fin el tener una mejora continua, que permita ofrecer cada vez un mejor servicio de educación dentro del nivel en que se encuentre inversa la institución educativa.

El directivo dentro del centro escolar en donde se desempeña, puede llevar a cabo tres tipos de evaluación educativa, dependiendo del momento en que haga uso de la citada evaluación.

Pudiéndose definir de la forma siguiente (Valenzuela, 2004, p. 17):

- 1.- Evaluación diagnóstica.** Se emplea para determinar la situación inicial en la que se encuentra un proceso educativo.
- 2.- Evaluación formativa.** Se prefiere para supervisar el desarrollo de un proceso educativo, con el fin de proporcionar información por retroalimentación sobre áreas que están trabajando correctamente de acuerdo con la planeación y sobre áreas de oportunidad que requieren atención especial.
- 3.- Evaluación sumaria.** Su aplicación principal es para evaluar la efectividad y eficiencia final de una intervención educativa, con el fin de tomar decisiones sobre la posible continuidad de la misma o sobre su terminación definitiva.

Otro aspecto importante es la evaluación que el director debe hacer a los profesores, al respecto De Vicente (2001, p. 191), señala:

El director puede contribuir en la potenciación de actividades de formación que orienten el trabajo de los equipos docentes en su proceso de reflexión sobre el currículo y puede fomentar la dimensión evaluativo del profesorado, de forma que cada profesor evaluaría su actividad diaria y contrastaría esa información con los compañeros de curso y ciclo. El director puede hacer el seguimiento de que efectivamente los profesores anotan todo lo que hacen en clase, asesorando en este proceso de recogida de información, más que reconocerse como el controlador del cumplimiento o no de la actividad.

El tipo de evaluación al alcance del director es aquella que oscila entre la técnica, basada en los resultados y la procesual. Lo ideal es que el director decida de forma consensuada con los profesores.

Asimismo, el director debe como parte de sus actividades el evaluar los programas de estudio que se imparten en su escuela, sobre este tipo de evaluación, lo realmente importante que debe preocupar al director, es el hecho que las actividades que se generen en la aplicación de los programas, sean verdaderamente realizadas con calidad y que de verdad generen un aprendizaje en los participantes. El que se logre esto dependerá directamente de la intervención del director, razón por la cual debe dedicar tiempo a este hecho.

Finalmente la evaluación del desempeño que se hace al director, deberá de considerar algunos aspectos al momento de llevarse a cabo, entre las cuales se puede mencionar el estilo de dirección que utilice al momento de fungir como líder y máxima autoridad de la escuela. Esta evaluación puede ser realizada por el inspector o autoridades superiores, los maestros, alumnos o algún organismo externo contratado para este fin.

Por lo tanto es muy importante que los directores dediquen mayor tiempo a la evaluación de sus instituciones y no se dediquen tan sólo a cuestiones de índole administrativas, a las cuales generalmente les dedican la mayor parte del tiempo de sus actividades cotidianas.

Para Valenzuela (2004, p.197-198) la evaluación de la calidad educativa debe de considerar cuatro aspectos:

1. Calidad en el desempeño educativo.
2. El logro en los objetivos curriculares.
3. La satisfacción de los alumnos.
4. El seguimiento a egresados.

A fin de complementar la anterior idea, existen estándares de calidad elaborados por el CENEVAL (2000) que permiten tener los suficientes elementos para poder llevar a cabo una evaluación de la calidad educativa a fondo, buscando en todo momento que los indicadores de gestión y desempeño se logren conforme a lo planeado.

Como se ha expuesto en los párrafos anteriores, la eficacia de las instituciones educativas actuales, está muy relacionada con la educación con calidad que se ofrece actualmente en las instituciones tanto públicas como privadas, y que es una preocupación de las autoridades educativas tanto federales como estatales.

La forma de saber qué tanto las instituciones educativas son efectivas, puede ser mediante la evaluación, la cual es muy importante pues proporciona elementos de medición y control de diferentes indicadores educativos, lo que permite conocer el grado de cumplimiento que se tiene de los objetivos y metas que se pretenden alcanzar a lo largo de cierto tiempo establecido con anterioridad.

Obviamente, los logros en mayor o menor medida que se tengan dentro de las instituciones educativas, estarán basados en el desempeño que tengan los directores, los cuales en todo momento deben de estar comprometidos con su centro educativo, buscando el desarrollo del mismo para poder ofrecer una educación realmente con calidad en beneficio de los alumnos, razón de ser de las escuelas.

Por medio de la efectividad institucional se podrá evaluar el trabajo que realiza el director, siendo en cierta forma su carta de presentación ante las autoridades educativas, padres de familia y sociedad en general, ya que un director que ofrece buenos resultados, que resulta ser altamente efectivo, independientemente de los pocos o muchos recursos que tenga a la mano, será considerado como un buen profesional, como una persona en la que se puede confiar para realizar mejores proyectos dentro del sector educativo. Todo el trabajo diario que realiza el director verá sus frutos al momento de ser evaluada su institución educativa.

Se han expuesto algunas ideas sobre las características que deben de tener, así como la forma de actuar de las personas que ocupan la dirección de las escuelas. Las cuales los hacen ser personas con un perfil específico. En los próximos capítulos se describe la investigación base del presente trabajo, en donde se podrá constatar si la teoría que se ha expuesto líneas arriba, se cumple con las actividades diarias que realizan los directores de los planteles.

Capítulo 3. Metodología

A continuación se hace una descripción del tipo de investigación que se llevó a cabo, para tener los elementos necesarios y estar en condiciones de contestar la pregunta de investigación planteada desde un principio del presente trabajo. Así como los instrumentos y procedimientos utilizados para la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la investigación de campo. También se mencionan los participantes en dicha investigación, los cuales fueron los directores de plantel, maestros, alumnos y personal administrativo de los tres planteles elegidos.

3.1 Enfoque Metodológico

Con el fin de poder llevar a cabo la recolección de los datos, materia prima del presente trabajo, los cuales sirvieran para tratar de dar respuesta a la pregunta de investigación que es:

¿Dentro de las escuelas a nivel bachillerato en general y técnico, existe una relación directa entre las características que identifican a un director líder y la efectividad de su institución educativa?

Se hizo necesario definir desde un principio, la metodología que se utilizaría para tal fin. Hubo que dejar en claro si se implementaría una investigación de tipo cuantitativo, o bien se realizaba una del tipo cualitativo. Dado el enfoque que se persigue con este trabajo de investigación, en donde se busca conocer el actuar de los diferentes actores, principalmente el de los directores, que intervienen en la diaria actividad de cada uno de los planteles, enfocados en lograr un objetivo definido desde un principio, que es el lograr la efectividad de la escuela. Se optó por realizar una investigación del tipo cualitativo, utilizando un método de estudio de casos utilizando los criterios establecidos por la investigación a realizar, con el fin de poder analizar el perfil que tienen los directores, las opiniones tanto de ellos mismos como de los demás actores, este tipo de investigación era la más adecuada para el logro del fin que se perseguía.

Sobre las diferencias en términos generales que existen entre una investigación de tipo cuantitativo y una de tipo cualitativo, podemos tener una idea clara con las afirmaciones de los siguientes autores:

Según Stake (1999, p. 42) señala que:

La distinción fundamental entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa estriba en el tipo de conocimiento que se pretende. Aunque parezca extraño, la distinción no está relacionada directamente con la diferencia entre datos cuantitativos y datos cualitativos, sino con una diferencia entre búsqueda de causas frente a la búsqueda de acontecimientos. Los investigadores cuantitativos destacan la explicación y el control; los investigadores cualitativos destacan la comprensión de la complejas relaciones entre todo lo que existe.

Por su parte Pérez (2004, p. 81) señala: “en contraste con la investigación cuantitativa, la cual desmenuza el fenómeno para examinar sus elementos, la investigación cualitativa se esfuerza por comprender cómo funcionan todas las partes juntas para formar un todo”.

El presente trabajo forma parte de un proyecto diseñado y establecido por la Doctora Katryn Singh Wood Howe, buscando conocer el papel del director en las escuelas en general, y en las escuelas públicas en particular. En específico, el perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional.

3.2 Participantes

Las personas a las cuales se les aplicaron los respectivos instrumentos (en el siguiente punto se describen cuáles instrumentos se utilizaron, para mayor información se pueden consultar en los apéndices), con el fin de conocer de primera mano su valiosa opinión sobre las características que tenían los directores de los planteles del Conalep Querétaro y del COBAQ para desempeñarse como líderes, así como en general al administrar dichos centros educativos, buscando poder tener los suficientes elementos para tratar de responder la pregunta de investigación, fueron los siguientes:

Alumnos: se tomaron muestras de los muchachos inscritos, al momento del trabajo de campo, en los semestres tercero y quinto, por considerar que tienen mayor tiempo de conocer al director de su plantel. En el plantel 1 de una matrícula total de 1,770 alumnos, 1,135 jóvenes corresponden a los

inscritos en tercer y quinto, lo que representa un 64%, de los cuales se tomó una muestra de 252 muchachos (22.20%). Dentro del plantel 2 se aplicó la encuesta a 188 estudiantes (22.43%) de los 838 inscritos en los semestres arriba citados, lo que equivale a un 55.57% de una matrícula total dentro del plantel de 1,508 alumnos. De la matrícula total de 787 alumnos, los 401 educandos que estaban inscritos en los mencionados semestres en el plantel 3 (50.95%), se entrevistaron a 88 lo que significa un 21.94%.

Maestros: Se pretendió poder entrevistar al 100 % de los profesores, sin embargo, dado que los maestros dentro del sistema Conalep no son empleados del colegio con base, sino que son contratados por honorarios profesionales, en la mayoría de las veces son profesionales del sector productivo de diferentes perfiles y especialidades, que tienen la inquietud de impartir clases, pero su tiempo es limitado dentro del plantel. Con base en lo antes mencionado, no se logró el objetivo buscado. Un 76 % de maestros se les pudo aplicar la encuesta dentro del plantel 1 de un universo de 63 profesores. De un total de 98 maestros se pudo aplicar la encuesta a 74, lo que representa un 75% del profesorado del plantel 2. En el plantel 3 de 58 prestadores de servicios académicos se entrevistó a un 93 %.

Administrativos: La plantilla del personal administrativo con que se contaba dentro del plantel COBAQ seleccionado era de 25 empleados, en el Conalep Querétaro era de 32 y 24 trabajadores, en los planteles 2 y 3, respectivamente. Se aplicaron 15, 5 y 23 cuestionarios en los planteles, lo que representó un 60 % del personal del plantel 1, 15.62% en el centro educativo 2 y un 95.83 % de la plantilla del plantel 3.

	Plantel 1	Plantel 2	Plantel 3
Matrícula Total	1,770	1,508	787
Inscritos en 3° y 5° semestre	1,135	838	401
Porcentaje (%)	64	56	51
Entrevistados	252	188	88
Porcentaje (%)	22	22	22

Tabla 1: Alumnos entrevistados.

	Plantel 1	Plantel 2	Plantel 3
Total Maestros	63	98	58
Entrevistados	48	74	54
Porcentaje (%)	76	76	93

Tabla 2: Maestros entrevistados.

	Plantel 1	Plantel 2	Plantel 3
Total Administrativos	25	32	24
Entrevistados	15	5	23
Porcentaje (%)	60	16	96

Tabla 3: Personal administrativo entrevistado.

3.3 Instrumentos

Con el fin de poder recabar los datos necesarios, y estar en posibilidades de realizar el trabajo de investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos, cabe nuevamente mencionar, que los instrumentos utilizados fueron diseñados y establecidos por la titular de esta investigación, la Dra. Kathryn Singh Wood :

Para tener una idea clara del perfil del director de los planteles, se realizó una entrevista a cada uno de los directores. En la cual se les aplicó un cuestionario de 12 preguntas de tipo abierto (ver Apéndice A en la sección de Apéndices), con el cual se buscó que el director mencionara en sus propias palabras, cuáles eran sus principales funciones; si creía ser líder dentro de su centro educativo; cómo era su relación con los demás actores, alumnos, maestros, personal administrativo, comunidad en la que tiene influencia el plantel; si tenía una buena comunicación con las demás personas; si fomentaba el uso de equipos de trabajo, en donde otras personas pudieran participar en la administración y desarrollo del plantel.

Con el fin de constatar si las ideas vertidas por los directores, se llevaban a cabo en las actividades reales de cada uno de los planteles, a los alumnos, actores fundamentales del plantel y razón de la existencia del Conalep Querétaro y COBAQ, se les aplicó un cuestionario consistente en 16 preguntas de tipo abierto (ver Apéndice B). Con este cuestionario se buscó conocer de forma directa la opinión que tenían los alumnos sobre su director de plantel, de si existía o no una relación directa con el mismo; si en caso de solicitar entrevista con él eran recibidos; si consideraban que el director realmente cumplía funciones de líder dentro de la institución; si el tiempo que pasaba el director dentro del centro educativo era suficiente para realizar actividades de directivo o sólo era un administrador de dicho centro, sin involucrarse lo necesario en los asuntos de la operación y cumplimiento de los objetivos y metas.

Para el caso de los maestros que prestan el servicio profesional independiente de impartir las clases a los alumnos, y el personal administrativo que labora dentro del plantel, se les aplicó un cuestionario consistente en 32 preguntas de tipo abierto (ver Apéndice C), tendientes a saber de forma directa la opinión de dichos grupos de personas sobre el director del plantel en donde realizan

sus actividades profesionales. Se les preguntó sobre si consideraban en su valiosa opinión, que el director realmente tenía características de líder dentro de la institución; si el director hacía frente o no a los principales problemas que se le presentaban; que mencionaran las principales estrategias que utilizaba el directivo para la operación del centro educativo; si los involucraba en la toma de decisiones y desarrollo de las actividades, mediante el trabajo en equipo; si existía una buena comunicación entre ellos y el director, así como con los demás actores que intervienen en la operación del plantel; si con sus decisiones realmente apoya al buen desarrollo profesional de los docentes y personal administrativo.

3.4 Procedimientos

Con el fin de poder llevar a cabo el trabajo de campo mediante la recolección de los datos, los cuales posteriormente servirían de valiosa información para el desarrollo del presente trabajo de investigación, así como para tener los suficientes elementos que permitieran dar respuesta a la pregunta de investigación, se procedió a concertar una cita con el Director General del Conalep en el estado de Querétaro. Una vez en la entrevista, se le explicó en qué consistía el presente trabajo, y cuál era el objetivo del mismo, los beneficios que podían traer para el propio Colegio al tener una idea más clara del perfil que tenían los directores de los planteles adscritos al Colegio. En todo momento, el Director General mostró mucho interés en que se realizara la investigación con el personal directivo de los planteles, y autorizó a la realización del trabajo de campo dentro de los dos centros educativos mediante la expedición de una carta de aprobación.

Una vez con la autorización expresa del Director General del Conalep Querétaro, se procedió a la concertación de citas con los respectivos directores de los planteles, explicándoseles en qué consistía este trabajo de investigación, y que era necesario el aplicarles en lo personal una entrevista dentro de su oficina, la cual sería audio-grabada. También se aplicarían cuestionarios tanto a los alumnos que asistían a los planteles, como a los maestros y personal administrativo de los mismos. Lo anterior, con el fin de poder contar con su aprobación y en la medida de lo posible con las facilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo de campo.

Llegadas las fechas de las citas hechas con los directores de los planteles, se acudió a cada uno de los planteles, el primero en ser visitado fue el de la ciudad de San Juan del Río. Se procedió a la entrevista del director dentro de su propia oficina, una vez dada nuevamente la explicación de cuál era el objetivo del trabajo de investigación, se procedió a la entrevista, mediante la aplicación del cuestionario de 12 preguntas. En dicha entrevista se trató en todo momento de poner en práctica los lineamientos que señalan Morgan y Cogger (2005) en su obra, tendientes a buscar la realización de una buena entrevista.

Después de haber concluido la entrevista personalizada con el director del plantel, y para aprovechar la visita al centro educativo, se procedió a la aplicación de los instrumentos para la recolección de los datos, para lo cual ya se habían reproducido en un número considerable, con el fin de que no faltaran. Se optó porque fueran los alumnos los primeros en responder a los cuestionarios, se pasó a los salones, previo permiso del director y del maestro en turno, y después de darles una breve explicación se aplicaron dichos instrumentos.

Los siguientes participantes a los que se encuestó fue el personal administrativo, para lo cual se pasó a su lugar de trabajo a entregarles en forma personal el instrumento de recolección, los cuales los respondieron a la brevedad que sus ocupaciones les permitieron hacerlo.

Finalmente y dado que los maestros no tienen base, sino como se ha comentado, son prestadores de servicios independientes, aunado a que no todos asisten diario al plantel a impartir su clase, fue necesario pedir el apoyo del encargado de los maestros, con el fin, de que pudiera citar a los profesores fuera de su horario de clases para que se les pudiera dar a responder el cuestionario.

El procedimiento que se llevó a cabo dentro del primer plantel del Conalep Querétaro, fue el mismo que se siguió en el segundo plantel.

Cabe mencionar lo siguiente, el número de personal administrativo que pudo contestar el cuestionario fue reducido, debido a la excesiva carga de trabajo que tenían al momento de llevar a cabo la aplicación del mismo. Asimismo, comentar que los alumnos a los que se les aplicó la encuesta fueron de las carreras de Electromecánica, Productividad Industrial y Química Industrial, así como de las carreras de Alimentos y Bebidas, Informática y Máquinas-Herramienta.

Para el caso del plantel del COBAQ, se llevó a cabo una entrevista, previa cita concertada, con el director del plantel seleccionado, con el fin de explicarle en lo que consistía el presente trabajo de investigación y la forma en que se iba a llevar a cabo el trabajo de campo, en lo que a recolección de datos se refiere. Una vez dada la explicación al director, y aprovechando las condiciones propicias, se procedió a realizarle la entrevista, mediante la aplicación de las preguntas previamente elaboradas. Por lo que respecta a la aplicación de las encuestas a los demás actores del plantel, se solicitó la colaboración del personal administrativo, aplicándoles el cuestionario a los trabajadores que voluntariamente quisieron participar. Respecto a los maestros, la aplicación de los cuestionarios fue muy similar a como se realizó con el personal administrativo. Cabe mencionar que los docentes dentro del sistema del COBAQ, si tienen base. En el caso de los alumnos, se contó con la colaboración tanto de los profesores en turno, como de los prefectos para poder hacer la aplicación de los cuestionarios dentro de los salones de clase, así como en la biblioteca del plantel. Dado que varios grupos se encontraban realizando actividades fuera del centro educativo, así como en algunos casos, los profesores no quisieron que se interrumpiera su clase, no fue posible hacer una mayor aplicación de las encuestas a los alumnos.

Una vez mencionados tanto la metodología utilizada, los participantes a los cuales se les aplicaron las entrevistas y encuestas, así como los instrumentos y procedimientos que se llevaron a cabo para la obtención de la información necesaria para la presente investigación, en el próximo capítulo se mencionan los resultados obtenidos después de haber efectuado el correspondiente trabajo de campo.

Capítulo 4. Resultados

A continuación, se describen los principales resultados obtenidos, tanto de las entrevistas realizadas a cada uno de los directores de los planteles del Conalep Querétaro y COBAQ, como de la aplicación de las encuestas a los alumnos, docentes y administrativos que asisten a dichos planteles.

Con la realización del trabajo de campo, mediante la realización de las entrevista, aplicación de encuestas, observación de las actividades que se realizan cotidianamente dentro de los planteles, se buscó dar respuesta a la pregunta de investigación, materia del presente trabajo, la cual es la siguiente: **¿Dentro de algunas escuelas a nivel bachillerato en general y técnico, existe una relación directa entre las características que identifican a un director líder y la efectividad de su institución educativa?**

Así como a los objetivos específicos planteados anteriormente:

- Determinar el perfil que posee el director de plantel.
- Establecer si el director dentro del plantel tiene liderazgo.
- Definir el tipo de liderazgo con el que cuenta el director dentro del plantel.
- Evaluar la importancia del liderazgo del director del plantel, en las diferentes actividades que se desarrollan dentro del centro escolar.
- Establecer si el liderazgo es el único factor del que hace uso el director, para la efectividad de la institución, o existen otros factores que coadyuvan al logro de los objetivos y metas.

4.1 Directores

A cada uno de los directores de los planteles que conforman el Conalep Querétaro y COBAQ, se les aplicó una entrevista personal dentro de su oficina, con la cual se trató de conocer un poco más de su forma de trabajar, así como a los retos que se tienen que enfrentar en su diaria actividad (Apéndice A).

A continuación se mencionan las principales ideas expresadas por ellos a cada una de las preguntas formuladas. El análisis de las respuestas se hará en el próximo capítulo, en donde se buscará ver la relación que existe entre lo teórico y lo práctico, así como si las ideas principales que se tienen según algunos autores, sobre cual deben de ser las características que conforman el perfil del director de escuela, se cumplen o no con los entrevistados.

Plantel 1

Por lo que respecta al director de este plantel que pertenece al sistema educativo fundado y operado por el Gobierno del Estado de Querétaro, es de profesión Ingeniero en Sistemas Computacionales, con varios años dentro del área educativa y habiendo tomados varios cursos de capacitación para desarrollar mejor sus funciones como director de plantel.

El director del plantel 1 comentó que su plantel al estar dentro de la capital del estado, trae consigo retos y problemática inherentes a un plantel con matrícula elevada. Entre sus principales funciones que realiza inherentes a su cargo, se encuentran el tratar de tener una buena relación en todo momento con los alumnos, buscando el crear condiciones de confianza y comunicación con ellos; como otra función se encuentra en el aspecto económico, la gestión de los recursos, principalmente los de tipo financiero, ya que aunque tienen un presupuesto seguro no es suficiente para satisfacer las necesidades de los alumnos; sin descuidar los recursos tanto humanos como materiales, tan importantes para el desarrollo del plantel.

La mayor prioridad en sus actividades, y a la que le dedica mayor cantidad de su tiempo, es el tratar de estar en contacto directo con los alumnos, conocer su problemática, inquietudes, proyectos, tendiente a ofrecerles un mejor servicio, de mayor calidad y acorde con sus necesidades. Cabe mencionar, el reconocimiento por parte del director, que una parte importante de su tiempo laboral, la tiene que ocupar en aspectos de índole administrativa, ya sea en atención a sus colaboradores administrativos, como a los maestros, padres de familia, o bien actividades fuera del plantel.

Sobre la posibilidad, en caso de que directamente lo pudiese realizar el director, de redefinir sus actividades, comentó que lo que cambiaría con el objetivo de mejorar el servicio que presta dentro del

plantel, sería el mejorar la comunicación que tiene tanto con los alumnos, como con los maestros y personal administrativo. Esto lo lograría según dijo, si pudiese dedicar mayor tiempo a las actividades académicas, y no tanto a los aspectos administrativos. Claro, sin descuidar la correcta operación del plantel.

En relación al liderazgo, tiene muy claro que debe ser una cualidad inherente al director, comentó que todavía lo se considera un líder educativo consolidado. Es mediante su diario trabajo que puede ir desarrollando y mejorando esta habilidad, en la búsqueda de poder llegar a ser un real líder dentro del plantel y su entorno educativo, siendo un buen administrador de los recursos y estando cerca de los diferentes actores del plantel, buscando su desarrollo personal y profesional.

Como líder que es dentro del plantel, las principales características que lo distinguen como tal, según su propio análisis, es el poder supervisar de forma personal las diferentes actividades que se realizan, las que conforman la operación del plantel. Aunque como se mencionó en el párrafo anterior, sería muy conveniente el que pudiese contar con mayor tiempo para este fin. Así como el poder aprovechar en beneficio de la institución, las diferentes habilidades que poseen las diferentes personas que intervienen en las actividades diarias del plantel.

Los principales problemas a los que se tiene que enfrentar en sus diarias actividades, están las cuestiones de conducta y orientación a los alumnos, el tener los recursos humanos y materiales necesarios para poderlos apoyar y tratar de encausar las actividades o actos negativos que algunos alumnos realizan.

Para tratar de encontrar soluciones a lo anterior, el director realiza estrategias encaminadas a que el plantel pueda funcionar adecuadamente, en la búsqueda de la efectividad. Entre las principales estrategias se encuentran el motivar tanto a los alumnos, como a los maestros y personal administrativo, para que participen de manera directa en las diferentes actividades, según el rol que les corresponda realizar. La retroalimentación y reconocimiento de los logros, juega un papel importante para alcanzar este objetivo. El involucrar a los colaboradores más cercanos en las diferentes actividades que como líder educativo realiza, le han redituado buenos resultados, ya que

así cada una de las personas sabe claramente cuáles son las actividades y/o funciones que debe de realizar.

Al director entrevistado le queda claro, que las acciones que lleve a cabo o no, repercutirán de manera directa en la organización y operación del plantel, así como en los logros académicos. Al desempeñarse como líder, y por ende, como ejemplo para los demás actores del plantel, debe esforzarse por realizar un trabajo efectivo en el logro de objetivos y metas definidas. Asimismo, reconoce y tiene muy presente, que el éxito de su trabajo diario está basado en la ayuda que recibe de sus colaboradores, ya que de trabajar de manera individual sin delegar algunas actividades, no podría hacerse cargo de todos los aspectos operativos que se realizan día con día. Es por ello que se siente satisfecho y orgulloso de poder ser líder de un buen equipo de trabajo, tanto administrativo como docente. Sin embargo, piensa que debe tener una mejora continua que le ayude a ser mejor persona y profesional.

Respecto a las personas que tienen relación con el plantel, de forma externa, como son los padres de familia y la comunidad en general. El director comentó que en el caso de los padres de familia, ha tratado de involucrarlos de manera directa con la educación y los resultados académicos que tienen sus hijos, sin embargo, reconoce que la respuesta de los padres no ha sido satisfactoria, ya que su asistencia a las reuniones donde se tratan asuntos relacionados con sus hijos se puede considerar escasa. Ha implementado acciones al respecto, pero aún no se ven los resultados positivos que piensa obtener. Un mejor panorama existe en relación con las demás personas de la comunidad, tales como las autoridades del municipio y los empresarios del sector productivo, los cuales poco a poco se han ido involucrando en la operación del plantel.

Plantel 2

El director del plantel es Ingeniero en Sistemas Computacionales, con una maestría y cursos de capacitación, con varios años dentro del sector educativo, lo que le da elementos para ejercer como director de plantel.

Entre las funciones más importantes que desarrolla dentro de su plantel, se encuentran la gestión educativa junto con todas las actividades que implica la operación del plantel, la propia dirección de la escuela y el poder estar en contacto con los alumnos.

La mayor parte del tiempo que está en el plantel, lo dedica a estar en comunicación directa tanto con sus colaboradores, como con los alumnos, tratando en la medida de lo posible de estar al pendiente de la problemática de los muchachos, por dos situaciones no se facilita tal acción, dado el elevado número de educandos, aunado al tiempo que debe de dedicar a asuntos de índole operativa. Admitiendo que si en su persona únicamente estuviera el poder reorganizar sus actividades y tiempo, le dedicaría más a la atención de los alumnos, razón del ser del plantel y de sus actividades como director del mismo. Sin descuidar obviamente, el tener un mayor contacto tanto con los maestros como con sus colaboradores administrativos.

En su opinión, un líder educativo es aquella persona que posee las habilidades y cualidades necesarias para mejorar las cuestiones académicas de la institución educativa en la que está inmersa. Con base en lo anterior, considera que ella cumple con esas características, por lo que sí es un líder dentro del plantel, debiendo buscar en todo momento el ser mejor persona y profesional. Siendo amable con todos pero sin abandonar la disciplina, ser firme pero sin caer en la intransigencia. Como las principales características tanto personales como profesionales que tiene y que le sirven para ser un líder dentro del plantel, están el saber escuchar a las demás personas, ser buen observador de las diferentes situaciones que ocurren a su alrededor, y la principal el saber guardar la calma en momentos difíciles, en que como líder debe dar ejemplo a las demás personas.

Los principales problemas a los que se enfrenta en su diaria operación dentro de la escuela, se encuentran la indisciplina que algunos alumnos tienen y que de manera directa afectan el desarrollo armónico del plantel, así como muchas de las costumbres personales que tienen sus colaboradores, que se resisten al cambio, ya que tienen formas de actuar que aparentemente les han servido y no quieren dejarlas para emprender nuevas opciones que a la larga les beneficiarían.

Para su diario trabajo al frente de la institución, y con el fin de poder obtener los mejores resultados, entre las estrategias que utiliza están el saber escuchar a todos los actores que

intervienen en la operación del plantel, así como el cumplir cabalmente con las funciones que se le han encomendado como máxima autoridad de la escuela.

Considera necesario para poder llevar a cabo con éxito sus funciones, el poder involucrar a todos sus colaboradores en las diferentes actividades, el saber delegar es fundamental para lograr este objetivo. Es muy importante que las personas se sientan apoyadas, que forman parte de la administración del plantel. Como director que es, sus principales contribuciones al logro de los resultados, es mediante la mejora continua en el servicio que se ofrece, principalmente a los alumnos, pero si dejar a un lado a los maestros que también son actores importantes en el acontecer diario de la institución.

El cambio para mejorar lo que viene haciendo, es el principal factor que le facilita la realización de su trabajo. La continua generación de ideas para tratar de innovar las actividades que lleva a cabo. Motivar al personal para que realicen las tareas que se les encomiendan. A la fecha se siente satisfecha con lo logrado, pero consciente que todavía falta mucho por hacer.

El trato con los actores externos del plantel es bueno, se ha trabajado mucho en el aspecto de vinculación con el sector productivo de bienes y servicios, en la búsqueda de mejores opciones para que los alumnos puedan realizar tanto sus prácticas profesionales como para que se generen opciones de empleo una vez que egresen de la institución. Respecto a los padres de familia, se ha venido trabajando, para que asistan a las reuniones que se programan en donde se tratan asuntos relacionados con la educación y aprendizaje de sus hijos, dado que la asistencia es muy baja en relación con el número de alumnos. También se ha puesto mucho énfasis en que se involucren con el plantel, que formen parte activa de la operación del mismo.

Plantel 3

Ingeniero en Sistemas Computacionales es la profesión del director del plantel 3, con amplia experiencia en puestos directivos dentro del sector educativo y con varios cursos de capacitación en el ámbito educativo en su haber.

Entre sus principales funciones que como director realiza dentro del plantel, se encuentran las académicas, las de índole administrativa para la operación del plantel y las de vinculación con los diferentes actores de la sociedad. Dentro de estas funciones que realiza, la mayor parte del tiempo, lo reconoce, lo tiene que dedicar a cuestiones de índole administrativa, aunque le agradecería, por ser lo principal, poderle dedicar más tiempo al aspecto académico, el estar más tiempo en contacto tanto con alumnos como con maestros. Hace uso de su tiempo de manera efectiva, pero no eficiente, por el tiempo que utiliza en la gestión administrativa. De poder influir de manera directa en el rediseño de sus actividades diarias, por lo antes señalado, buscaría el estar en posibilidades de participar en las reuniones de academia con los maestros, y tener mayor contacto con los alumnos.

Un líder educativo, afirma el director del plantel, es aquel que orienta y difunde a todos los actores de la institución, los objetivos de la misma; aquel al que las personas siguen en sus diarias actividades. Con base en lo anterior, si se considera líder por creer que posee las habilidades necesarias para serlo. Entre sus principales características personales y profesionales que lo identifican como líder se encuentran, como ser humano la responsabilidad, la congruencia, la comunicación con todos los actores del plantel y el respeto. En el aspecto profesional su formación, en la que continuamente se ha venido preparando para desempeñar mejor su trabajo como director del plantel.

Los principales problemas a los que se tiene que enfrentar como cabeza del plantel se encuentran los problemas de migración y deserción de los alumnos, así como la actitud de algunos colaboradores administrativos, los cuales anteponen los intereses personales a los instituciones, lo que ocasiona que existan en ciertos momentos diferencias que no ayudan al logro de los objetivos del plantel.

Para el logro de resultados positivos dentro del plantel, las principales estrategias que lleva a cabo son el estar en estrecho contacto con todos los actores que intervienen en la institución, así como la congruencia, ser ejemplo para todos de lo que se pretende alcanzar. El involucrar a todos en su ámbito de operación, es básico para obtener buenos resultados. Todos y cada uno debe de saber

tomar decisiones, no esperar el tener que recibir una instrucción cuando la situación así lo exige.

Todos en cierta forma son líderes en las actividades que realizan.

Mediante las reuniones periódicas con sus colaboradores, el director contribuye al logro de buenos resultados dentro de la escuela, al conocer los logros que se van obteniendo, y en caso de posibles desvíos o incumplimiento en el alcance de los objetivos planteados, poder estar en la posibilidad de tomar las decisiones necesarias para solucionarlos. La confianza que tiene en sus colaboradores es el principal factor que le facilita su trabajo diario. Está consciente que aún falta mucho trabajo operativo que realizar para una mejora en todos los aspectos del plantel, pero se está trabajando en ello.

Una de las prioridades que tiene el director del plantel, es el trabajar más estrechamente con los padres de familia en la educación de sus hijos, en su aprendizaje y desarrollo de los alumnos como seres humanos, de manera integral. Para lo cual se busca tener un mayor acercamiento mediante reuniones periódicas y el involucramiento de los padres de familia en las actividades del plantel. La comunidad y su participación dentro de la operación de la escuela, es otra de las prioridades que tiene como meta alcanzar el director, ya que esto repercutirá sin que quepa duda, en una mejor educación, y de mayor calidad en la prestación del servicio.

4.2 Alumnos

En lo que respecta a los alumnos, se tiene una matrícula total en el Conalep Querétaro de 2,621 alumnos, de los cuales 1,508 corresponden al primer plantel y 787 corresponden al segundo plantel. Por lo que respecta al plantel del COBAQ, cuenta con una matrícula de 1,770 alumnos.

A continuación se mencionan las respuestas más significativas a las preguntas que se les formularon. Si en sí todas las preguntas arrojan valiosa información, existen algunas que de forma más directa inciden en las características del perfil del director del plantel.

Cabe mencionar que el total de las respuestas dadas por los alumnos, pueden ser consultadas al final del presente trabajo, ya que aparecen como apéndices al mismo (tablas 1 a la 16).

Plantel 1

Con base en las principales respuestas que hicieron los alumnos de este plantel, definen a su director como una persona amable, responsable, accesible, educada, de buen trato, exigente en las cuestiones que se relacionan con su educación y sus actividades como alumnos.

Dentro de las principales características ya sean positivas o negativas que tiene el director del plantel, se mencionó que es una persona alegre, amable en su trato, que realmente se involucra, que tiene comunicación con ellos. Lo que aparentemente no les agrada es el tiempo que les puede dedicar, parece ser que no es el suficiente que los alumnos quisieran, además desearían los apoyara en actividades extracurriculares y se buscará operar con mayor calidad que la que actualmente se tiene.

El director del plantel, a juicio de los alumnos del mismo, realmente desempeña sus actividades como director y líder que es de la institución, está al pendiente de las diversas actividades que se realizan dentro del plantel. Los alumnos se sienten apoyados y motivados por su director. En general desean que el director pueda mejorar las instalaciones y equipos que tienen, así como adquirir más, con el fin de poder poner en práctica los conocimientos que adquieren dentro de los salones de clases. Piensan que si existe un buen contacto y relación entre los alumnos y él, sólo desean que pudiese mejorar la relación, al poderles dedicar una mayor cantidad de tiempo, sin embargo, reconocen que el plantel opera bien y se tienen buenos resultados por la correcta intervención del director.

En opinión de la mayoría de los alumnos, las ideas que tienen de lo que debe ser un director ideal es la siguiente: aquella persona que sabe escuchar a los alumnos, está al pendiente de sus necesidades, tiene una buena comunicación con todas las personas que interactúan dentro del centro educativo, sabe solucionar los problemas que se le vayan presentando.

Sobre el diferencia que existe entre un líder dentro de una institución y un administrador dentro de la misma organización, al planteárseles la pregunta, la mayoría pudo establecer las diferencias que existen entre un líder y un administrador, para algunos alumnos el líder es la persona que da las órdenes, que sabe motivar a las demás personas, se le sigue por el carisma que posee; el

administrador es aquel que solamente ejecuta las órdenes, está al pendiente de los recursos que se manejan dentro del plantel, no toma decisiones importantes. Por lo antes mencionado, consideran que su director de plantel es un líder dentro de la institución.

Plantel 2

La respuesta que se obtuvo de los alumnos al principio fue con demasiadas precauciones, no estaban deseosos de participar, temían que las opiniones que pudieran dar las utilizaran las autoridades en su contra. Después de dialogar con ellos, se obtuvo una mejor respuesta, se abrieron y fue posible entonces captar mediante los instrumentos utilizados, las verdaderas opiniones que tenían de su director. En algunos casos dichas opiniones no le fueron tan favorables al desempeño que había tenido el director. Sin embargo, todo tipo de comentario vertido por los alumnos fue de enorme valor, dado que representa la realidad que se vive dentro de los salones de clases, es el sentir de los estudiantes, los cuales vienen a ser en cierta manera los principales actores dentro de las instituciones educativas.

Dentro de los párrafos siguientes se exponen las ideas principales que los alumnos de este plantel tienen sobre su director, como persona, y en su manera de actuar dentro de sus diarias tareas al frente del centro educativo.

En opinión de algunos alumnos del plantel, el director es una persona déspota que no se presta al diálogo, ocasionado porque asiste poco al plantel. Carece de las habilidades necesarias para poder ser considerada un buen director, no es considerada como líder de la institución. Se le pide que su asistencia a la escuela sea más regular, acepte dialogar con los alumnos y que ofrezca un servicio de calidad. En contrario, para otra parte del alumnado, el director si tiene las características que la distinguen como tal, está al pendiente de lo que pasa dentro del plantel. Existió poca colaboración por parte del alumnado al momento de opinar sobre el director, muchos prefirieron no contestar las preguntas que se les formularon al respecto.

Sobre la diferencia que existe entre un administrador y un líder, la gran mayoría coincidió en que un administrador es aquel que obedece las órdenes que se le dan, en cambio un líder es aquella persona, que da las órdenes y muestra el camino que hay que seguir para el logro de los objetivos.

Plantel 3

En lo que toca a la forma de actuar de los alumnos de este plantel, al momento de la aplicación de las encuestas, fue muy diferente en relación a los alumnos del plantel 2. En este plantel los alumnos desde el comienzo mostraron interés y colaboración, queriendo dar su opinión sobre la forma en que el director lleva a cabo su labor como cabeza y líder de la escuela. Existió todo tipo de comentarios, algunos en contra pero la mayoría a favor de la gestión que tiene el director.

Para la mayoría del alumnado del plantel 3, el director es considerada como una persona estricta al momento de aplicar la disciplina y el reglamento escolar, pero es una buena persona, que se presta al diálogo, sabe escuchar la problemática e inquietudes de los alumnos, lo que les inspira confianza para acudir a ella directamente a tratar asuntos relacionados con su educación. Aunque existió un cierto número de alumnos encuestados, que afirmaron que existe poco contacto entre el director y ellos, que debe ser un poco más accesible al diálogo para que exista una mejor comunicación entre ambas partes.

Casi todos coincidieron, por otra parte, que el director si es eficiente en sus labores como tal, si posee las habilidades necesarias para poder atender los diferentes problemas que se le van presentando dentro de la institución. Es una persona disciplinada y congruente entre lo que pide y su forma de actuar, lo que facilita que se cumplan con los objetivos y metas que se han planeado alcanzar.

Tienen claro las funciones que debe de desempeñar tanto un administrador como un líder, el primero su trabajo será más bien de tipo operativo, realizando las actividades que se le asignen. Por otra parte el líder será quien establezca los objetivos, metas y las acciones para lograrlo, sus funciones son más bien de índole directiva, ejecutiva.

4.3 Maestros

El total de maestros por cada uno de los planteles son como sigue: el plantel 1 cuenta con 63, 2 con 98 y 3 con 58.

Al igual que se comentó con los alumnos, las respuesta que se mencionan a continuación son aquellas más significativas en cuanto a la información que proporcionan en cuanto al perfil del director.

Plantel 1

En opinión de la mayoría de los maestros que imparten sus clases dentro de este plantel (95%), el director del mismo, si puede ser considerado como un líder, dadas las funciones que desarrolla, así como el grado de involucramiento que tiene con las actividades que se desarrollan dentro de la escuela. Participa de forma activa, indicando lo que se espera alcanzar con las actividades, da el rumbo a seguir.

Entre las principales características que identifican al director, se encuentran el respeto que tiene para con todos los actores del plantel, el tener ideas innovadoras para el mejor funcionamiento del mismo, el involucrarse con la operación y diferentes actividades que se llevan a cabo, saber escuchar todas las opiniones y estar abierto al diálogo en todo momento. Para el logro de esto, las principales estrategias que utiliza son la continua comunicación con todas las personas y el estar en todo momento pendiente con lo que ocurre dentro y alrededor del plantel.

Uno de los problemas que tiene que enfrentar el director en opinión de los maestros, es la cuestión de los recursos. El poder gestionar un aumento de los mismos tendientes a lograr que el plantel pueda tener mayor efectividad.

Otro factor que utiliza el director y que contribuye a que se obtengan buenos resultados, es el saber trabajar en equipo, el que participen mediante sus opiniones, o bien en algunas actividades los maestros.

Un 67 % la considera como buena y un 31% como regular. Siendo la principal forma de comunicación de manera directa, personalmente.

Plantel 2

Para el 66% de los maestros del plantel 2, consideran que el director si es un líder educativo, dado que el plantel se encuentra bien organizado y funcionando satisfactoriamente. Para lograr esto, en opinión de los maestros, el director trabaja en equipo, es accesible, atento y se presta al diálogo con ellos, lo que hace que exista una buena relación entre ambas partes, reflejándose en la buena operación del plantel.

Entre las principales estrategias que utiliza el director para el buen desempeño de sus actividades se encuentran el dialogar con sus colaboradores, el saber trabajar en equipo, delegando en ellos responsabilidades y autoridad en varias actividades que llevan a cabo dentro de la operación del plantel. El director contribuye de manera directa en los logros que se van teniendo dentro de la institución.

La comunicación entre los maestros y el director, en las propias palabras de los docentes, es considerada como buena en un 22%, regular para un 11% y un 44% de los entrevistados consideran que no existe una buena comunicación entre ellos. La principal forma de comunicación que utiliza el director es mediante las juntas o reuniones de trabajo, hace poco uso de la comunicación directa.

Plantel 3

En la opinión del 66% de los maestros que imparten clases dentro del plantel 3, el director del plantel es considerado un líder educativo por las funciones que desarrolla, el ejemplo a seguir que representa y porque está pendiente de las necesidades e inquietudes tanto de los alumnos como de los maestros. Entre las cualidades o características que distinguen al director en opinión de los entrevistados, se encuentran su capacidad para desempeñarse profesionalmente, el saber ser motivador para los demás actores, su profesionalismo en todo momento, la organización con la que efectúa sus acciones y su disciplina para realizar las diferentes actividades que lleva a cabo dentro del plantel.

Con relación a lo anteriormente dicho, para los maestros el director tiene una influencia directa en los logros que el plantel tenga. El saber trabajar en equipo e involucrar a los diferentes actores de

la escuela, origina que se tengan buenos resultados, lo que resulta en beneficio de los alumnos en general.

Respecto a la comunicación que debe existir entre los maestros y el director del plantel, un 5% afirma que es excelente, un 35% que es buena y un 5% que es regular. Lo que favorece la existencia de un diálogo entre la dirección y los docentes. La forma como se da esta comunicación es en forma directa, según un 44% de los encuestados, mientras que para el 22% se da de manera indirecta.

4.4 Administrativos

Con el fin de ser consistentes, las respuestas que se mencionan a continuación son aquellas más significativas en cuanto a la información que proporcionan sobre el perfil del director.

Plantel 1

Para el personal administrativo del plantel, el director si es considerado como un líder educativo, dado que realmente está comprometido con la educación, sabe trabajar en equipo, lo que permite que sean tomados en cuenta en la operación y desarrollo del plantel, aunado a que posee una visión amplia de lo que sucede a su alrededor. Este hecho los hace sentir bien, ya que parte del liderazgo que tiene el director es compartido con sus colaboradores.

Las principales características que distinguen al director del plantel en opinión de su personal, es el ser una persona amable, honesta, honrada y con un amplio compromiso con la institución.

Mediante la comunicación, la motivación y la organización, es la forma cómo el director, principalmente contribuye al logro de los resultados positivos que se generan dentro del plantel. Siendo la comunicación la herramienta que más y mejor utiliza el director al momento de trabajar con sus colaboradores, considerándose que es buena dicha comunicación, haciéndola extensiva a los actores externos que intervienen dentro del plantel.

Plantel 2

En opinión del personal administrativo, un 40 % considera que el actual director si es un líder educativo, ya que mantiene el plantel bien organizado y funcionando. Para lo cual es profesional y hace uso de una buena toma de decisiones, así como de un adecuado control, una buena supervisión y saber delegar el trabajo entre sus colaboradores. El trabajo en equipo es algo que el director ocupa y hasta el momento está funcionando bien, lo que ha originado que se obtengan buenos resultados en las actividades diarias que se llevan a cabo día a día. Reconoce el personal administrativo entrevistado, que el director contribuye en forma directa con los resultados que se obtengan dentro del plantel. Su dirección se ve reflejada en el logro de las metas y objetivos de la institución.

La comunicación entre el personal administrativo y el director es excelente para un 40%, y regular para el restante 60% de los entrevistados, que fueron pocos en relación al universo total de personal administrativo. En lo que respecta a la comunicación con los demás actores que interviene dentro del plantel, para las personas entrevistadas, un 40 % afirmó que no existe una buena comunicación dentro del plantel 2, los que creen que si la hay, afirman que se da de manera directa, en forma personal entre los actores del plantel y el director.

Plantel 3

Para el personal administrativo que labora dentro del este plantel, casi en su mayoría consideran que el director es un líder educativo, porque sabe tomar decisiones que casi siempre benefician al plantel, además de contar con la experiencia de haber ocupado puestos directivos y su preparación profesional, lo que se refleja en su forma atenta de actuar, así como en su involucramiento en gran parte de los asuntos que ocurren dentro del plantel. Para lograr lo anteriormente mencionado y contribuir de manera directa en la buena operación de la escuela y poder prestar un servicio de calidad, en opinión de los entrevistados, el director hace uso de una buena organización, una constante y directa comunicación con todos sus colaboradores a todos los niveles y lo principal, el motivar al personal y hacerlos trabajar en equipo, en donde todos colaboran de una u otra forma con ella en las diferentes actividades del plantel, compartiendo el liderazgo.

La comunicación que existe entre los colaboradores administrativos y el director es excelente para el 9% de los encuestados, buena para un 82% y regular para el restante 9%. Lo que facilita que se dé un buen ambiente de trabajo, en donde se trabaje en cordialidad y con ideas claras de que se quiere lograr, tanto en metas como en objetivos. Por lo que respecta a la comunicación que tiene el director con los demás actores que intervienen dentro del plantel, según el personal administrativo, es buena, se da en forma directa lo que favorece que exista un diálogo abierto en todo momento entre las diferentes personas que asisten al plantel y el director del mismo.

En el presente capítulo se han presentado de forma general, los resultados que arrojaron tanto las entrevistas personalizadas que se realizaron a los directores de plantel, como las encuestas aplicadas tanto a los alumnos, como a maestros y personal administrativo. Las respuestas ofrecidas son de gran importancia, dado que emiten información sobre la forma de ser y actuar del director de plantel, proporcionan ideas precisas sobre su perfil. Permiten saber si es considerado por los demás actores de los planteles, como un líder o no, así como si sabe trabajar en equipo y tiene buena comunicación con los alumnos, maestros y colaboradores administrativos.

En el próximo capítulo se analizan los resultados obtenidos mediante las entrevistas y las encuestas, comparándolos con la teoría mencionada en el capítulo 2, con el fin de poder observar si la práctica de los directores de los planteles estudiados cumple con la teoría o no.

Capítulo 5. Discusión

En este último capítulo, se hace un análisis general de los resultados obtenidos mediante la realización del trabajo de campo de la presente investigación. Se mencionan los alcances y limitaciones que se tuvieron al momento de llevar a cabo todas las actividades que conformaron la aplicación de las encuestas y entrevistas. Asimismo, se hacen algunas sugerencias para la realización de trabajos futuros. Finalmente, se enuncian las conclusiones a las que se llegaron con base en los resultados de los instrumentos aplicados. Pudiéndose dar o no una respuesta al problema de investigación planteado.

5.1 Discusión de los Resultados

Después de haber sido expuestos en el capítulo anterior, los resultados obtenidos mediante la aplicación de los diferentes instrumentos, tanto a los directores, como a los alumnos, maestros y personal administrativo. Toca en el presente capítulo el poder comparar la teoría que se presentó en el segundo capítulo de este trabajo con las ideas emanadas de los citados instrumentos de recolección de datos.

El poder constatar si en la realidad la teoría se cumple dentro de la operación diaria y cotidiana de los planteles investigados, o si difiere y en qué forma al momento de actuar por parte de los directores de plantel.

Finalmente, en las conclusiones se podrá ver si la pregunta de investigación que se formuló al inicio, sobre la relación que existe entre el perfil que tienen los directores y la efectividad dentro de la institución, se pudo responder de manera afirmativa, o la realidad detectada dentro de los planteles en comento, arrojó una respuesta diferente, en donde quede establecido que existe poca relación entre los directores y la efectividad institucional.

Una vez vistos los resultados, podemos afirmar que según los propios directores, ellos tienen las características que conforman a un líder y que según Cobo y Gaxiola (1994, 2-3) son:

- Aquellos que poseen una visión clara de hacia dónde quieren llevar a su institución, involucrando a sus empleados.
- Aquel que trabaja en equipo, motivando a todos a desarrollar las diferentes actividades diarias que realizan dentro de las escuelas.
- Lograr que personas ordinarias se conviertan en personas extraordinarias, al poder desarrollar las aptitudes que cada trabajador tiene, en beneficio de la institución educativa.

Por lo que se pudo observar de las entrevistas, los directivos están plenamente convencidos de que tienen el perfil necesario para ser los líderes que el plantel necesita, que su trato con los demás es bueno, que como señala Elizondo (2001), su papel es de articulador y sirve de enlace entre las diferentes áreas que conforman las escuelas. Asimismo, existe una buena comunicación entre ellos y su personal más cercano lo que permite que se realice un trabajo dentro de la institución bien elaborado y con suficientes elementos que permitan una buena efectividad en beneficio de los alumnos. Basados en lo anterior, se puede mencionar que en términos generales la comunicación fluye de manera correcta, sin embargo, es conveniente puntualizar, que en el plantel 2 el director del mismo, tiene ciertos problemas para comunicarse con algunos grupos de alumnos, maestros y colaboradores. Por lo que tiene en ese aspecto un área de oportunidad importante para poder desarrollarse de mejor manera dentro de su centro educativo. Dado que la comunicación es esencial para poder llevar a cabo con éxito su gestión diaria.

Otro aspecto que dejaron ver los directores es lo señalado por Fullan (2000) y es lo relativo a que ocupan mucho tiempo de su diaria labor en aspectos meramente administrativos y operativos, dejando a un lado lo verdaderamente medular que es el aspecto académico, el proceso de la enseñanza aprendizaje. Se centran en el control disciplinario de los alumnos, en la atención de padres de familia y propios alumnos, en cuestiones financieras y administrativas, en buscar contar con los suficientes recursos que les permitan seguir operando adecuadamente. En tener que reunirse con los diferentes actores que intervienen dentro del plantel. Al respecto, los tres directores coincidieron en que sería muy conveniente y provechoso en todos los aspectos para cada uno de sus planteles, el

que pudieses dedicarse si no completamente a los asuntos meramente académicos, al menos contar con mayor tiempo para este fin. Tal vez siendo necesario alejarse un poco de los trámites administrativos, para realizar como ya se mencionó actividades en donde pudieran estar más cerca de los alumnos, de los profesores y padres de familia. Pudiendo contar con algún colaborador en el que pudiesen delegar esta responsabilidad y autoridad.

Un elemento relevante, importante de destacar, es el hecho de que la investigación se realizó en dos instituciones educativas diferentes, asimismo dentro de una misma institución se encuestaron dos planteles en diferentes ciudades. Sin embargo, en términos generales se obtuvieron resultados muy parecidos en cuanto al perfil que tienen los directores de los tres centros educativos investigados, por lo que se puede tener la hipótesis de que la educación pública y quizá en general, a nivel media superior dentro del estado de Querétaro tiene muchos puntos coincidentes no importando la institución educativa.

El liderazgo que tienen los tres directores es del tipo transformacional (Bass, 1985), dado que con su trabajo logran transformar tanto las actividades propias del plantel, como de manera principal a las personas que les rodean. Tienen una marcada influencia sobre las personas que por una u otra razón tienen contacto con ellos.

Respecto a las siete mega habilidades que debe de tener el líder según Nanus (1989), los directores de los planteles poseen varias de ellas. Dependiendo de sus características personales, tiene desarrollada algunas más que otra, pero en general van en camino de poder tener todas.

Resumiendo, los directores de los planteles estudiados, poseen en términos generales las principales características que se mencionaron en la sección de la revisión de la literatura, y que identifican a un líder y por ende a un buen director de escuela, lo que repercute en que su institución educativa sea una organización de éxito en donde se imparte educación con calidad.

En opinión de los alumnos, si cumplen las expectativas que tiene ellos de lo que debe de ser un director de escuela, es decir, saben ser líderes, reciben un buen trato, en general tienen un contacto, aunque en algunos casos, sienten que deberían tener mayor un mayor acercamiento hacia los alumnos. Saben diferenciar a su director y sus diversas funciones de las de un simple

administrador, ya que este último sólo obedece órdenes y las desempeña, no así el director que es quien las genera. Cabe mencionar, que al principio de la aplicación de las encuestas en el plantel 2, los alumnos no se mostraron muy cooperativos, tal vez porque tenían la idea errónea, de que las opiniones que vertieran sobre su director pudiesen ser utilizadas en su contra. Después de explicarles que toda la información que proporcionaran sería anónima y sólo con fines estadísticos, accedieron a colaborar en el estudio de campo.

Los resultados emitidos por los maestros, señalan a los directores que si cumplen con las características que hacen a un líder, tienen el poder de decisión para enfrentar cualquier problema o situación que se les pueda presentar. Además, consideran que están abiertos al diálogo, que son innovadores, motivadores, de buen trato, saben trabajar en equipo, se cumple con lo que Elizondo (2001) señala en lo que toca a que los directivos son agentes de cambio, transforman las escuelas en donde se desempeñan.

Por su parte el personal administrativo tiene en general una buena impresión de sus directores, entre las estrategias que reconocen que poseen, se encuentra la comunicación. Un buen director nos lo señala Elizondo (2001) debe de favorecer las situaciones de análisis, establecer diálogos entre los diferentes personas que conforman las comunidad, llámense alumnos, maestros o compañeros administrativos. La comunicación es clave para poder desempeñar sus funciones, mediante la comunicación es que el director, informa, da instrucciones, motiva al personal, escucha a alumnos, entabla relaciones con agentes que rodean a la institución educativa.

A pesar de que el personal administrativo tiene conceptos de aceptación para la forma de ser y actuar de los directores de plantel, tanto en el plantel 1 como en el 2, no hubo la participación esperada en cuanto al número de participantes que respondieron las encuestas, debiéndose en la mayoría de los casos, a la carga de trabajo que adujeron tener y que les impedía poder distraer sus ocupaciones para contestar el cuestionario presentado.

Con las ideas antes mencionadas por los diferentes actores de los planteles, se puede tener la idea clara de que los directores de los planteles investigados, en términos generales tienen el perfil que distingue a un director líder de aquel que no lo es. Que tienen las características necesarias para

poder llevar por buen camino a cada uno de sus planteles, que pueden mediante su diario trabajo, contribuir a la efectividad institucional, la cual hace que cada escuela sea un centro en donde las personas que asisten se encuentren cómodas, tengan muy claras las ideas y metas que están persiguiendo, y lo más importante contribuyan a los logros que se persiguen, ya que se sienten identificados con los valores, visión, objetivos y metas que cada escuela tiene y que les sirve para poder alcanzar altos logros.

Después de haber comparado de manera general las características que distinguen a un director líder según los teóricos, con la forma en que en la realidad se desempeñan los directores de los tres planteles investigados, se puede afirmar que el perfil del director de los planteles del COBAQ y Conalep en el estado de Querétaro, es un líder reconocido por todos los actores que intervienen dentro del plantel, con idea clara de cómo realizar su trabajo al frente de la escuela en donde labora, con características que lo distinguen del demás personal administrativo, que sabe trabajar en equipo, motivar a su personal y tiene una buena comunicación tanto con alumnos, como con maestros y colaboradores más cercanos. Todas las características antes mencionadas, hacen que los directivos sean actores principales de los logros que inciden dentro de los centros educativos que encabezan, dando como resultado la efectividad institucional, lo que repercute junto con la colaboración de los profesores y personal administrativos, de forma positiva en la educación que los alumnos reciben.

Por todo lo antes mencionado, se puede afirmar que sí existe una relación directa entre las características que identifican a un director líder y la efectividad de su respectiva institución educativa. Dando de esta manera respuesta a la pregunta planteada al inicio y en la cual se basó el problema a investigar, materia del presente estudio.

5.2 Validez Interna y Externa

El presente estudio se trató de llevar a cabo con la mayor congruencia posible, existe la conciencia de que puede mejorarse. Sin embargo, existió total responsabilidad al momento tanto de aplicar las encuestas a los alumnos, maestros y personal administrativo, como las encuestas personalizadas a los directores de los tres planteles. Se trató en todo momento de cuidar los detalles,

de que las personas (alumnos, maestros, personal) que amablemente contestaron las encuestas, lo hicieran de forma honesta con el fin de hacer una recolección de datos que realmente reflejaran su pensar. Por lo antes mencionado, se puede afirmar que este estudio de investigación tiene validez.

Asimismo, como se siguieron una serie de preguntas ya establecidas, los resultados obtenidos pueden ser comparados con algún otro estudio, en que se manejen las mismas preguntas. La información de este estudio refleja el actuar de los directores de dos planteles del Conalep Querétaro, y uno del COBAQ, pero en términos generales, son una imagen de las principales características que forman el perfil del director de escuela, en la búsqueda de la efectividad dentro de cada una de sus instituciones.

5.3 Alcances y Limitaciones

El presente trabajo, como toda obra humana, es perfectible, razón por la cual se señalan los principales alcances en las cuales se desarrolló la investigación, así como las limitaciones que se pretendió en la medida de lo posible evitar, pero que se pudieron presentar el momento de llevar a cabo el trabajo de campo, y que pudieron repercutir al llevarse a cabo el análisis de los datos obtenidos, mediante la aplicación de los instrumentos (cuestionario, entrevistas).

Alcances:

- Este trabajo se realizó en dos planteles adscritos al Conalep Querétaro, ubicados en los municipios de Querétaro y San Juan del Río. Así como en uno del sistema del Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. Teniendo los dos primeros una matrícula de alrededor de 1,200 y 800 alumnos, respectivamente; el tercero con una matrícula de alrededor de 1,800 estudiantes.

- La formación académica de los directores es a nivel profesional, no son egresados de la escuela normal del estado, por ende sus conocimientos pedagógicos son medios, aunque han tomado cursos tendientes a mejorar su desempeño como directores y actualmente se encuentran cursando estudios de posgrado.

- La investigación que se realizó fue de tipo cualitativa, mediante la entrevista a los directores de los planteles, así como la aplicación de cuestionarios a los alumnos, administrativos, maestros de cada uno de los planteles.

- El trabajo de campo consistió en visitas personales a cada uno de los planteles, para entrevistar a los directores, así como la aplicación de los instrumentos. Para el caso de los planteles del Conalep Querétaro se realizó durante los meses de septiembre y octubre del 2008, en el caso del plantel del COBAQ se realizó en los meses de mayo y junio del 2009.]

- Las entrevistas y cuestionarios tuvieron como objetivo el conocer más sobre el perfil y la forma de actuar de cada uno de los directores. Conocer sobre la gestión, la forma de liderar, su comunicación con cada uno de los actores que intervienen en los planteles.

- En el presente trabajo se contó con la autorización para poder usar el nombre en general de las Instituciones Educativa y de los planteles. En el caso de los directores de los mismos, se omitió su nombre de cada uno de ellos, mencionándolos sólo por su puesto.

Limitaciones:

- La poca experiencia del investigador como tal, al momento de realizar el trabajo.

- El poco tiempo con que se contó para la aplicación de las encuestas.

- El posible sesgo que se tuvo por parte del entrevistador al momento de realizar dicha entrevista.

- El no poder o saber elegir realmente una muestra que resultara representativa del universo total.

- El no poder interpretar correctamente las señales no verbales del entrevistado, lo que coloquialmente se conoce como lenguaje corporal.

- El tipo de contratación de los maestros en el caso del Conalep Querétaro, ya que tienen un contrato de honorarios profesionales, no cuentan con una base, razón por la cual, sólo están dentro del plantel lo que dura su clase, no pudiéndose involucrar lo suficiente con lo que sucede dentro del plantel donde asisten.

- La posible poca cooperación de los alumnos, maestros y administrativos, al momento de contestar las encuestas, al no darle la importancia que el trabajo revestía para colaborar con las instituciones. Esta situación se presentó principalmente en ambos planteles de la ciudad de Querétaro, originada tal vez por lo grande de los centros escolares.

5.4 Sugerencias para estudios futuros

Una vez realizado el estudio de campo materia del presente trabajo, se pueden hacer las siguientes sugerencias para estudios posteriores:

- Sería muy conveniente el poder darle seguimiento al presente estudio, es decir, volver a investigar dentro de los planteles del Conalep en el estado de Querétaro, así como en el del COBAQ, con el fin de valorar el desempeño de los directores a mediano plazo.
- Tratar de concientizar a los maestros que su opinión es muy importante para obtener un diagnóstico más preciso, sobre el actuar de los directores de plantel.
- Convencer al personal administrativo que sus opiniones son de enorme valor, y quien mejor que ellos para conocer la diaria operación de los planteles.

Un trabajo de investigación adicional al presente que podría complementarlo, sería el referente a conocer las características que debe de tener el maestro, que le permita coadyuvar al logro de las metas y objetivos de las escuelas, encaminados a la efectividad institucional.

5.5. Conclusión

Después de haber expuesto las principales características que identifican a los directores de los dos planteles que forman parte del Conalep Querétaro, así como del plantel del COBAQ, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Dirección

En lo que respecta a su manera de dirigir, los tres directores, dado su propia percepción, como los cometarios expresados tanto por los alumnos, como por los maestros y personal administrativo de los planteles, poseen la experiencia, los conocimientos, las habilidades necesarias para poder cumplir satisfactoriamente con las funciones y actividades propias del puesto de director de plantel. Tienen una idea clara de qué buscan lograr como objetivo dentro de sus escuelas, saben planear para poder mediante la realización de actividades y toma de decisiones alcanzar las metas que inicialmente se han fijado, tanto a nivel plantel como a la contribución de los logros dentro del Colegio estatal. Son organizados en las diferentes acciones que emprenden, lo que les reditúa poder tener buenos resultados finales dentro de la institución.

Se puede decir que el aspecto de la dirección está más bien encaminado a la cuestión administrativa y operativa del plantel. Razón por la cual, gran parte del tiempo laborable de los directores, lo dedican a resolver problemas y atender pendientes relacionados con la gestión de los recursos que se manejan dentro del plantel, principalmente los financieros, que repercuten en tener que tomar decisiones encaminadas a optimizar los recursos tanto económicos como materiales, dado el restringido presupuestos que se les asigna. Por esta razón, tienen que descuidar en muchas ocasiones el aspecto académico, el poder estar más en contacto tanto con los maestros al momento de planear la forma en que se impartirán las clases como en un contacto más cercano con los propios alumnos. Dada esta problemática, los directores deben de hacer uso de su ingenio y puesta en marcha de ideas innovadoras que les permitan tratar de distribuir mejor su tiempo con la idea de poder atender todos los aspectos que se presentan dentro de su propio plantel.

Liderazgo

Las características y cualidades que distinguen a los líderes de las demás personas, las poseen las personas que ocupan los puestos de directores dentro de los planteles del Conalep Querétaro y el plantel COBAQ estudiado. Esas cualidades los hacen ser diferentes a los demás actores que intervienen en la operación de los centros educativos, dado que son el ejemplo a seguir, pueden de

manera natural ser quienes dirijan a las demás personas, les indiquen las actividades que se deben de realizar.

Un buen líder sabe con exactitud hacia donde quiere que vaya la institución que encabeza, sabe motivar a las personas haciéndolas que trabajen en equipo. Que las personas se sientan identificadas con la institución en donde laboran, se sientan parte integrante de la organización, el grado de pertenencia sea elevado. El líder debe de estar en todo momento en contacto directo con todas las personas que intervienen dentro de la institución educativa. Dar ejemplo de lo que se pretende alcanzar, ser en todo momento congruente entre lo que dice que se debe hacer y lo que se hace. Conocer cuáles son las principales cualidades y limitaciones que tiene el grupo de colaboradores que trabajan junto al líder.

Los directores de plantel como se dijo líneas arriba, tienen estas características, sin embargo, pueden aún crecer en dichas cualidades, pueden dar más de lo que hasta el momento han dado. Tener un mayor acercamiento con los alumnos y maestros, crear una relación más estrecha en beneficio de la institución, de los actores involucrados y del propio director.

Efectividad Institucional

Una parte importante dentro de las instituciones son su personal, las personas son el alma de las organizaciones y son gracias a ellas que se logran alcanzar buenos resultados. Una institución efectiva, es aquella en donde al final de un período determinado previamente, se alcanzan las metas establecidas. Por lo general, quienes dirigen a los equipos de trabajo, para que se den estos logros son personas con características de líder.

Como parte de la respuesta a la pregunta de investigación planteada, se puede afirmar y por ende concluir que los directores si tienen una intervención directa en los logros que se dan dentro de los planteles. Las características de liderazgo que poseen les permiten involucrar a todos los actores que intervienen dentro de la operación del centro educativo, en alcanzar los objetivos y las metas que se fijan al principio de determinado tiempo.

Respecto a los objetivos específicos planteados al inicio del presente trabajo, se puede concluir que se alcanzaron satisfactoriamente, se determinó el perfil que debe de tener el director de plantel, el liderazgo que poseen los directores que influye en el desarrollo exitoso de las actividades en los planteles. El tener una buena comunicación con los alumnos, maestros, personal administrativos, aunado a los apoyos materiales que reciben los directores, son elementos que se conjuntan para que se logren alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Se puede afirmar que los planteles estudiados, son escuelas en donde la efectividad institucional está presente en varias de las actividades que se llevan a cabo dentro de los mismos. Por ejemplo en lo que se refiere al seguimiento y apoyo que se les da a los alumnos que egresan, con el fin de que puedan integrarse al sector productivo de bienes y servicios, si así lo desean. Las empresas, principalmente las del área metal-mecánica absorben a la mayoría de los alumnos que egresan de las carreras de máquinas-herramientas y electromecánica, ya que afirman que los ex alumnos poseen los conocimientos y habilidades necesarias para integrarse al proceso productivo.

Otro aspecto que tiene una relación directa con el anterior punto tratado es el referente al índice de eficiencia terminal, en donde los planteles vienen manejando un índice por encima del 60%, el cual se encuentra arriba de la media nacional. (SEP, 2009) El plantel 1 tiene un índice del 61%, el plantel 2 un 62% y un 63% el plantel 3. Los planteles del Conalep Querétaro en lo que respecta a este índice, se encuentran colocados en el tercer lugar dentro del sistema a nivel nacional.

En el caso concreto de los planteles materia de la presente investigación, se obtuvieron resultados positivos en la pasada prueba Enlace realizada por la Secretaría de Educación Pública, el promedio de los resultados obtenidos por los alumnos de los tres planteles en ambos turnos, fue superior a la media promedio a nivel estatal de las instituciones de educación media superior. Las siguientes tablas muestran los porcentajes obtenidos por los alumnos examinados:

Habilidad Lectura	Buena (%)	Excelente (%)
Media Nacional	45.5	6.7
Estado Querétaro	54.7	12.7
Plantel 1	65.4	16.2
Plantel 2	65.2	12.2
Plantel 3	46.0	5.9

Tabla 4: Resultados prueba Enlace habilidad de lectura.

Habilidad Matemática	Buena (%)	Excelente (%)
Media Nacional	12.2	3.4
Estado	18.1	6.1
Plantel 1	22.9	2.6
Plantel 2	21.7	2.2
Plantel 3	9.0	0.9

Tabla 5: Resultados prueba Enlace habilidad de matemáticas.

Los logros obtenidos en esta prueba, la cual es un ejemplo de efectividad institucional por parte de los planteles de Conalep Querétaro y del COBAQ, son el resultado de un trabajo arduo, de las actividades que día a día se dan dentro de los centros educativos en comento, en las cuales los directores tienen mucho que ver, dado que es gracias a su labor, a la aplicación de sus características y habilidades como líderes, que se obtienen resultados positivos dentro del sector educativo a nivel estatal y nacional.

Referencias

- Baena, G. (1999). *Calidad y Educación Superior: Los retos para el tercer milenio*. México: Ariel.
- Boyett, J. H. y Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Ceneval. (2000). *Estándares de Calidad para Instrumentos de Evaluación Educativa*. México: CENEVAL.
- COBAQ (2009). *Misión y Visión*. [en línea]. Disponible en: http://www.cobaq.edu.mx/Pagina/Quienes_somos/pag_quienes.htm [2009, 20 de julio].
- Cobo Loyola, J. y Gaxiola Gurrola, B. H. (1994). *Desarrollo de Habilidades de Liderazgo: Una propuesta para las Escuelas Primarias Mexicanas*. Tesis de Seminario de Administración, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Querétaro.
- Conalep Querétaro. (2009). *Misión y Visión*. [en línea]. Disponible en: http://www.conalepqueretaro.edu.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=93&Itemid=196 [2009, 20 de julio].
- De Vicente, P. S. (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: ICE- Universidad de Deusto.
- De Ville, J. (1989). *La Psicología del Liderazgo*. México: Grijalbo.
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela, I: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, D.F.: Paidós.
- Elizondo, A. (2001). *La nueva escuela, II: Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México, D.F.: Paidós.
- Fullan, M.G. y Stiegelbauer, S. (2000). *El Cambio Educativo: Guía de planeación para maestros*. México, D.F.: Trillas.
- García, M., Rodríguez, C., Díaz, J. y Estrada J. (1983). *El Trabajo en Equipo: Productividad y calidad de vida en el trabajo*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- García, R. I., Navarro, M. y Guzmán, M.S. (2007, septiembre). Ser director en una escuela vespertina pública: del rezago a la transformación. *UPD*. [en línea]. N° 7. Disponible en: <http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2358920> [2008, 21 de agosto].
- Hargreaves, A. (2003). *Profesorados, cultura y postmodernidad: (cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid, España: Morata.
- López, M. (2002). *A la calidad por la evaluación*. España: Praxis.
- Martin, W. B. (1992). *Dirección de los Servicios de Calidad al Cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamericano.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El Proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.

- Monreal, G. C. (2007, enero). Estructura organizacional y formación docente: una propuesta para mejorar la función organizativa del director de escuela primaria. *UPD*. [en línea]. N° 6. Disponible en: http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2293013&orden=84243 [2008, 20 de agosto].
- Morgan, H.H. y Cogger, J. W. (2005). *El Manual del Entrevistador*. México, D.F.: Manual Moderno.
- Pérez, G. (2004). *Investigación Cualitativa. Retos e Investigaciones. I Métodos*. Madrid: La Muralla.
- Rosales, G. (2000). *Indicadores de calidad en investigación educativa*. México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Saucedo, C. (2007). El abandono escolar desde la perspectiva de los propios alumnos. Asu. [en línea]. Disponible en: <http://simposio.asu.edu/docs/mesas/4/saucedo.pdf> [2008, 21 de agosto].
- Senge P.M. (1998). *La Quinta Disciplina: El Arte y Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. México. Garnica.
- SEP (2009). *Eficiencia Terminal*. [en línea]. Disponible en: <http://www.sep.gob.mx/work/sites/sep1/resources/LocalContent/95504/2/15RefIntegral.ppt> [2009, 20 de julio].
- SEP (2008). *Enlace*. [en línea]. Disponible en: http://enlacemedia.sep.gob.mx/resultados_nac.html [2009, 20 de julio].
- Stake, R.E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid. Morata.
- Valdés, E. A., Román, R., Cubillas, M. J. y Moreno, I. (2008, marzo). ¿Deserción o autoexclusión? Un análisis de las causas de abandono escolar en estudiantes de educación media superior en Sonora, México. *Radie*. [en línea] Vol. 10 N° 1. Disponible en: <http://redie.uabc.mx/vol10no1/conteniod-valdez.html>
- Valenzuela, J.R. (2004). *Evaluación de Instituciones Educativas*. D. F. México: Trillas.

Apéndices

Apéndice A: Preguntas para el director o la directora:

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?

Apéndice B: Cuestionario a Alumnos:

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

Apéndice C: Cuestionario a Maestros y Administrativos:

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?
2. ¿A qué le da prioridad?
3. ¿Está de acuerdo con esto?
4. ¿Está utilizando su tiempo bien?
5. ¿Qué debería estar haciendo?
6. ¿Considera Usted al Director (a) como un líder educativo?
7. ¿Por qué si o no?
8. ¿Qué es un líder educativo para Usted?
9. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela?
10. ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?
11. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)?
12. ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?
13. ¿Cómo?
14. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo?
15. ¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple con sus responsabilidades?
¿Es efectivo o efectiva?
16. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido?
17. ¿Le funciona a él o ella trabajar así?
18. ¿Funciona para la escuela?
19. ¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela?
20. ¿En qué sentido?
21. ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?
22. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela?
23. ¿En su opinión, cree que él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?
24. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)?
25. ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

26. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a): a) con los alumnos? b) ¿con los maestros? C) ¿con los padres de familia?
27. ¿Con otros miembros de la comunidad?
28. ¿Con quién trabaja mejor, en su opinión?
29. ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
30. ¿Qué tal es su comunicación con el Director (a)?
31. ¿Considera que la comunicación que tiene con su personal, es la adecuada?
32. ¿De qué forma se comunica el Director (a) con: a) los maestros, b) padres de familia, c) alumnos, y d) con el personal administrativo?

Apéndice D: Carta de consentimiento.



Colegio de Educación Profesional Técnica del Estado de Querétaro
Organismo Público Descentralizado del Gobierno del Estado
SISTEMA CERTIFICADO ISO 9001:2000

DIRECCIÓN GENERAL

Santiago de Querétaro, Qro. 03 de noviembre de 2008

REF. DG./047/08

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE MONTERREY (ITESM)
Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación
Presente**

Por este conducto, me permito **expresar mi consentimiento** para que el **LIC. LUIS GERARDO LÓPEZ CHÁRRAGA**, pueda mencionar tanto el nombre de este Colegio Estatal, como los nombres de los planteles adscritos al mismo, dentro del cuerpo de su tesis denominada "Perfil del Director de la escuela y su relación con la efectividad institucional", la cual servirá para la obtención de su grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas.

Sin otro particular por el momento, agradezco de antemano la atención que preste al presente, quedo de usted para cualquier aclaración.

ATENTAMENTE
CONALEP, "Educación de Calidad para la Competitividad"
"QUERÉTARO ES MEJOR"

M. en C. DAVID CHAPARRO AGUILAR
Director General

DCA/acp

c.c.p: Archivo.

Fray Juan de Zumárraga No. 42
Col. Cimatlario C.P. 76030
Teléfono y fax (442) 2423049 y 2162663
e-mail: dg@conalepqueretaro.edu.mx



Apéndice E: Tablas de cuestionarios.

Tabla 6: Respuestas pregunta 1 alumnos:

¿Cómo describirías al Director (a)?

Plantel 1

Es extraño en su forma de ser	26
Indiferente	2
Responsable	83
No lo conozco	20
Miedoso	3
No lo sé	19
No contestaron	18
Educado	37
Amable, bueno, atento, honesto	42
Estricto y exigente	15
Buena director	37
No apto para el puesto	12
No es confiable	27
Falta dirigir mejor el plantel	17

Plantel 2

Indiferente	2
Responsable	1
No lo conozco	78
Miedoso	1
Y de fácil control	1
No lo sé	4
No contestaron	10
Educado	1
Amable, bueno, atento, honesto	17
Estricta y exigente	10
Buen director	9
No apto para el puesto	25
No es confiable, raro, déspota	27
Falta dirigir	25

Plantel 3

Responsable	8
Apoya	3
Escucha	2
Atenta	3
Amable	13
Respetuoso	5
Estricto	20
Exigente	4
Regular	1
Preocupa mejoramiento del plantel	4
Preocupa por los alumnos	1
Educado	2
Ejemplo	1
Accesible	4
No lo conozco	4
No es comprensivo	1
No la veo	4
Amigable	2
No he estado en contacto con él	2
buen persona	20
Incomprensible	1
Inestable	1
Impotente	1
Organizado	1
Disciplinado	2
Ordenado	1
Indeciso	1
Serio	2
Paciente	1
Exagerado	1
Humanitario	1
Nada Accesible	1

Líder	1
Sociable	1
Comprensible	1
Seguro de si mismo	1
Profesional	3
Eficiente	1
Elegante	1
Sencillo	1
Comprensible	2
Enojón	1
Alegre	1
Empático	1
Chido	1
Divertido	1

Tabla 7: Respuestas pregunta 2 alumnos:

¿Cuáles son sus características positivas y cuáles puede mejorar?

Plantel 1

Mayor comunicación	45
Trato amable	54
No lo conozco	2
No sé	25
No contestó	18
Mas disponibilidad	14
Educado	31
Que esté más tiempo	42
Mayor capacitación	7
Mejorar el servicio con calidad	39
Apoyo a actividades extracurriculares	23

Plantel 2

No lo conozco	12
No sé	53
No contestó	23
Mas disponibilidad	1
Educado	1
Deje entrar a la hora que sea	1
Que este más tiempo	15
Que se dirija a nosotros	4
Carece de capacidad	1
Mejorar el servicio con calidad	25
Que ya no sea déspota	15
Apoyo a actividades extracurriculares	1
Que pase por los pasillo	10

Plantel 3

No contestó	8
Realiza un buen papel	12
Tiene buen nivel académico	6
Escucha a los alumnos	20
Siempre está en el plantel	1
Trato amable	6
Respetuoso	4
Que sea más flexible	1
Que tome en cuenta nuestras necesidades	4
Cumplir como director	1
Estar al pendiente de los alumnos	2
Trabajador	25
Poner atención al mobiliario del plantel	1
Que sea tolerante	9
Sincero	19
Amigable	7
Que sea tolerante	33
Honesto	6
Pasa por los pasillos	9
Que trate a los alumnos iguales	15
Que deje traer pants	45
Estricto	35
Maneja el reglamento	50

Tabla 8: Respuestas pregunta 3 alumnos:

¿Qué rol juega el director?

Plantel 1

No lo sé	31
Es guía	43
Dirigir, controlar la escuela	78
Sólo de director y autoridad	51
Supervisar el plantel	27
No contestaron	7
Que todo vaya bien	8
De mejorar el plantel	19
Estar al pendiente de los alumnos	95

Plantel 2

No lo sé	57
Es guía	1
Dirigir, controlar la escuela	49
Solo de director y autoridad	28
Supervisar el plantel	1
No contestaron	19
Que todo vaya bien	1
No lo conozco	10
Es un dictador	1
De mejorar el plantel	5
Estar al pendiente de los alumnos	15

Plantel 3

Desconozco	1
Sacar adelante a la escuela	16
No contesto	6
Controlar el plantel	11
Poner el ejemplo	4
Responsabilidad	3
Organización	3
Disciplina	6
Atender asuntos de la escuela	6
Solo está en su oficina	3
No tiene contacto con nosotros.	3
Aislado con los alumnos	1
No la conozco	5
Solo supervisa	6
No lo he visto	4
Autoridad	5
Amigo líder	5
Mandar	4
Observar el trabajo de los demás	2
Guiar a los alumnos	1
No sé	6
Aplica reglamento	3
Apoyo para nosotros	3

Tabla 9: Respuestas pregunta 4 alumnos:

¿Qué hace?

Plantel 1

No sé con exactitud	89
Dirige y maneja el plantel	94
No contestó	2
Trabajar en el plantel	118
Nada	3

Plantel 2

No se	70
Dirige y maneja el plantel	40
No contesto	10
Trabajar	50
Nada	18

Plantel 3

Atiende a los alumnos	15
Resuelve dudas	5
Preocupación x alumnos	9
Toma decisiones	25
Mejorar aspecto de los alumnos	5
No lo sé	6
Dirige actividades y proyectos	23
Lo conveniente para el plantel	17
Es el jefe de los administrativos	3
Mantiene la imagen de la escuela	14
Quiere todo a la perfección	1
Impone nuevas reglas	3
Estar en la oficina	1
Lleva la organización del plantel	9
Mejorar aprovechamiento académico	6
Motivar	5
Yo no he visto nada	1
Cuidar la institución	18
Asumir el liderazgo	5
Pendiente del personal	6

Tabla 10: Respuestas pregunta 5 alumnos:

¿Crees que hace lo que debe estar haciendo o puede ocupar su tiempo haciendo algo diferente?

Plantel 1

No sé	45
Si	51
Lo emplea bien pero puede mejorar	23
No	19
No contestó	3
Hablar con los alumnos	44
Hacer actividades culturales y deportivas	15
Dedicarse mas a los alumnos	63
Mejorar el plantel	59

Plantel 2

Tal vez	3
No se	32
Si	15
Lo emplea bien pero puede mejorar	10
No	8
No contesto	9
Hablar con los alumnos	35
Hacer actividades culturales	20
Dedicarse mas a los alumnos	36
Mejorar el plantel	20

Plantel 3

Regular	3
Mejorar la escuela	15
Mejorar el nivel académico	19
Que este más tiempo en el plantel	2
Lo emplea bien	18
Dedicación a los alumnos	25
Realiza sus actividades	15
Revisando papeles	2
Solo revisa el uniforme	2
Necesita pasar a los salones	9
Llega tarde	1
Dedicar más tiempo a la escuela	8
No	9
Si	5
Hacer actividades culturales	6
No hace lo que debe de hacer	5

Tabla 11: Respuestas pregunta 6 alumnos:

¿Qué debe hacer?

Plantel 1

Mayor comunicación con los alumnos	63
No sé	18
No contestó	3
Solucionar y controlar gastos	19
Dedicar más tiempo a la escuela en lo académico	23
Ponerse al tanto de las necesidades de los alumnos	19
Mejorar los equipos para prácticas	69
Que esté en los eventos	33
Dirigir a los administrativos y maestros	42
Solucionar los problemas	14

Plantel 2

Comunicación con los alumnos	45
Saber lo que hace	5
No sé	4
Controlar la escuela	6
No contestó	5
Lo de un director	3
Solucionar y controlar gastos	3
Dedicar más tiempo a la escuela	15
Ponerse al tanto de las necesidades de los alumnos	18
Darse a conocer	5
Mejor las computadoras	45
Que este en los eventos	32
Que sea menos exigente y chocoso	25
Dirigir a los administrativos	10
Solución a los problemas	15

Plantel 3

Ver necesidades de alumnos	18
Tener más proyectos	15
Tener comunicación alumnos	40
Estar al pendiente	8
No contesto	1
Mejorar al plantel	30
Vinculación a empresas	6
Control en el plantel	5
Traer beneficios al plantel	8
Que se cumpla el reglamento	25
No sé	3
Colaborando más en el plantel	1
Estar más tiempo en el plantel	8
Estar presente en los honores	15

Tabla 12: Respuestas pregunta 7 alumnos:

¿Tiene contacto con ustedes?

Plantel 1

Si	112
No	40
Más o menos	74
No sé	7
No contesto	19

Plantel 3

Si	42
No	37
Más o menos	3

Plantel 2

Si	9
No	150
Más o menos	15
No se	8
No contesto	6

Tabla 13: Respuestas pregunta 8 alumnos:

¿Qué tipo de contacto?

Plantel 1

Ninguno	37
Saluda	143
Solucionar cosas del plantel	14
Sólo cuando hay honores	21
No contestó	17
No sé	46
Personal	79

Plantel 3

Físico y verbal	4
Conversación	16
Para quejas y sugerencias	25
Muy leve	3
Ninguno	11

Plantel 2

Ninguno	50
Saluda	11
Solucionar cosas	6
Solo cuando hay honores	29
No contesto	20
No se	42
Físico y Verbal	35

Tabla 14: Respuestas pregunta 9 alumnos:

¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?

Plantel 1

Ninguno	13
No sé	34
No contestó	15
Motivándonos	36
En nada	123
Apoyándonos	79

Plantel 2

Ninguno	36
No se	10
No contesto	10
No me importa	15
Motivándonos	15
Atender necesidades	65
En nada	41

Plantel 3

No tanto	5
Es bueno	13
Motivando	26
Mejorando los planes de estudio	2
Atender nuestras necesidades	5
Interés en lo que nos inquieta	2
Es educado	2
Mas o menos	3
Pone orden y disciplina	7
Desempeño Académico	2
Regular	5
Nada	16
No sé	7
No contesto	2
Exigente	5

Tabla 15: Respuestas pregunta 10 alumnos:

¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?

Plantel 1

Apoyo en proyectos	39
No contestó	13
Pendiente de nosotros	129
Aceptar sugerencias	85
Mejorar plantel	71
No sé	13

Plantel 2

Algún contacto	5
Nada	7
No sé	6
Apoyo en proyectos	12
No contestó	7
No	2
Buen humor	13
Entrar tarde	3
Pendiente de nosotros	75
Aceptar sugerencias	42
Mejorar plantel	25

Plantel 3

Que no esté siempre en su oficina	5
Conversar con nosotros	30
Que mejore la institución	3
No contestó	10
Que de apoyo	15
Uniforme	1
Este al tanto de las calificaciones	2
Que este dos veces a la semana	1
Que acepte sugerencias	6
Que esté en las ceremonias	12
Cosas nuevas	1
Nada más	1
Motivar	2
No sé	1
Ninguno	4

Tabla 16: Respuestas pregunta 11 alumnos:

¿Les gustaría tener más contacto con el director?

Plantel 1

Si	105
No	72
Tal vez	13
No sé	18
No contestó	7
Me da lo mismo	37

Plantel 3

Si	30
No	21
No sé	1
A veces	3
No contestó	15
Que nos pida opiniones	1

Plantel 2

No	57
Si	102
Tal vez	2
No sé	11
No contestó	15
No me importa	1

Tabla 17: Respuestas pregunta 12 alumnos:

¿Tiene contacto con tus papás?

Plantel 1

Si	31
No	188
A veces	3
No contestó	16
No sé	45

Plantel 3

Si	5
No	40
A veces	2
No contestó	30
No sé	10

Plantel 2

No	139
Si	15
A veces	8
No contestó	15
No sé	11

Tabla 18: Respuestas pregunta 13 alumnos:

¿Son contactos positivos, negativos o ambos?

Plantel 1

Ninguno	173
No contestó	17
No sé	21
Ambos	2
Positivos	18
Negativos	21

Plantel 3

Positivos	35
Negativos	15
No contestó	7
Ninguno	5
No hay contacto	3
Ambos	14

Plantel 2

Ninguno	87
No contestó	36
No sé	20
Ambos	10
Positivos	9
Negativos	20

Tabla 19: Respuestas pregunta 14 alumnos:

¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto?

Plantel 1

Si	79
No	74
Tal vez	23
No contestó	13
No lo sé	63

Plantel 3

Si	68
No	28
No contestó	7
Tal vez	1

Plantel 2

No	94
Tal vez	15
No contestó	9
Si	25
No lo sé	45

Tabla 20: Respuestas pregunta 15 alumnos:

¿Qué es un director ideal y por qué?

Plantel 1

Comunicativo	38
No sé	18
Pendiente de su escuela	46
Que apoye	54
Que se preocupa por la calidad de la educación	42
No contestó	2
Que sea buena persona	3
Que escuche a los alumnos	71
Solucionar problemas	66
Ser ejemplo a seguir	24
Es motivador	28
Responsable y puntual	18

Plantel 2

Comunicativo	21
No sé	13
Pendiente de su escuela	50
Que apoye	32
Que se preocupa por la calidad de la educación	25
No contestó	4
Que sea buena onda	9
Escuche a los alumnos	45
No	2
Solucionar problemas	24
Ser ejemplo	36
Es motivador	46
Responsable y puntual	25

Plantel 3

No sé	6
No contestó	9
Busca el aprovechamiento académico	15
Empático	6
Interés por el plantel y alumnos	18
Es alguien capacitado	7
Escucha y comprende	8
Responsable y puntual	7
Escucha peticiones de alumnos	12
Se preocupa por los alumnos	9
Organiza actividades culturales y deportivas	3
Es motivador	7
Estar en todas las actividades del plantel	6
Fomenta el bien	5
Te apoya y ayuda	9
Soluciona problemas	10
Cumplir con el reglamento	9

Tabla 21: Respuestas pregunta 16 alumnos:

Diferencia entre administrador y líder

Plantel 1

Al líder se le sigue	63
Líder apoya equipo	43
Líder da órdenes	79
No contestó	8
Administrador hace todo	24
Líder motiva	81
No sé	32
Líder busca solución	42
Administrador le dan ordenes	51
Administrador sólo maneja recursos	11
Líder busca el bien del plantel	23

Plantel 3

No contestó	5
Administrador se preocupa por una actividad	4
Líder se preocupa por todas actividades	4
Administrador se ocupa de los gastos	5
Al líder lo siguen	5
Líder manda	20
Administradores obedecen	20
No sé	9
Administrador apoya al líder	1
Líder da indicaciones	15
Administrador las sigue	17

Plantel 2

Comunicación	9
Al líder se le sigue	26
Administrador se le impone	15
Líder apoya equipo	26
Administrador da ordenes	5
No contestó	9
Líder sólo manda	31
Administrador hace todo	29
Líder motiva	41
No sé	25
Líder busca solución	35
Administrador le dan ordenes	27

Tabla 22: Respuestas pregunta 1 maestros:

¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?

Plantel 1

A transmitir mis conocimientos	35
Preparar mi próxima clase	8
Atender a los alumnos	5

Plantel 2

A compartir mis conocimientos	23
Planear y preparar mi clase	30
Atender a mis alumnos	18
A otras actividades	3

Plantel 3

Enseñar a los alumnos y evaluarlos	35
Transmitir experiencias, conceptos, vivencias	10
Preparar mi clase	6
No entendí	3

Tabla 23: Respuestas pregunta 2 maestros:

¿A qué le da prioridad?

Plantel 1

A preparar bien mi clase	30
A tener buena relación con los alumnos	10
A tratar de capacitarme	7
No sé	1

Plantel 2

Seguir creciendo para dar mejores clases	9
Analizar a mi grupo y su aprovechamiento	10
A preparar bien mi clase, que sea entendida	36
A buscar una buena relación con los alumnos	9
A otras actividades	8
No sé	2

Plantel 3

A preparar mi clase, los contenidos	16
A tratar de homogenizar al grupo	3
A atender las expectativas de los alumnos	1
Al desarrollo integral del alumnos	9
A evaluar a los alumnos	3
Al aprendizaje de los alumnos	17
A mi familia	5

Tabla 24: Respuestas pregunta 3 maestros:

¿Está de acuerdo con esto?

Plantel 1

Si	30
No entendí la pregunta	18

Plantel 2

Si	72
No sé	2

Plantel 3

Si	47
No	2
No lo sé	3
No entendí la pregunta	2

Tabla 25: Respuestas pregunta 4 maestros:

¿Está utilizando su tiempo bien?

Plantel 1

Si	43
Más o menos	5

Plantel 2

Si	72
No sé	2

Plantel 3

Si	36
Aportando más cuando se requiere	1
Trato de aprovecharlo al máximo	4
Lo puedo mejorar	1
Regular	6
No	6

Tabla 26: Respuestas pregunta 5 maestros:

¿Qué debería estar haciendo?

Plantel 1

Dando mi clase	30
Preparando mi clase	17
Descansando en mi casa	1

Plantel 2

Seguir de la misma manera	8
Enseñando a los alumnos	29
Preparándome mejor como persona	22
Estoy haciendo lo que creo conveniente	12
No sé	3

Plantel 3

Atendiendo a los alumnos, impartiendo clase	21
Tener más prácticas dentro de las clases	2
Seguir preparándome	6
Calificando y preparando mi clase	6
Creo que no estoy dejando de hacer algo	4
Estar con mi familia o en otro trabajo	3
No entiendo la pregunta	12

Tabla 27: Respuestas pregunta 6 maestros:

¿Considera Usted al Director (a) como un líder educativo?

Plantel 1

Si	29
Creo que si	17
No	2

Plantel 2

Si	59
No	5
No sé	10

Plantel 3

Si	36
No	4
No tengo los elementos para dar mi opinión	14

Tabla 28: Respuestas pregunta 7 maestros:

¿Por qué si o no?

Plantel 1

Sabe lo que hace	33
Sabe dirigir al plantel	10
Tiene buena comunicación con todos	5

Plantel 2

Tiene bien organizado y dirigido el plantel, con orden	45
Es el encargado de solucionar los problemas	22
No sé	7

Plantel 3

Nos indica el nivel de exigencia	1
Se encuentra al pendiente de los alumnos, maestros	7
Es el encargado de dirigir el plantel	7
Tiene experiencia	6
En un ejemplo a seguir	7
Involucra a todos los actores	4
Le falta mayor trato con los alumnos o profesores	2
Tienes ideas positivas	2
No tengo elementos para opinar	18

Tabla 29: Respuestas pregunta 8 maestros:

¿Qué es un líder educativo para Usted?

Plantel 1

Dirige, muestra los elementos de la educación	10
Involucra a los actores que intervienen en la educación	7
Sabe tomar decisiones correctas, abierto al diálogo	4
Aporta nuevas ideas a la institución, innovador	3

Plantel 2

Quien busca dar soluciones a los problemas	6
Quien dirige bien el plantel, se involucra	56
Quien logra un ambiente agradable, con orden	2
Quien con su equipo de trabajo, logra sus metas	10

Plantel 3

Líder en la educación, es un guía a seguir	26
Apoya el logro de objetivos	5
Tiene contacto con los alumnos y profesores	10
Innovador dentro de la educación	3
Capaz de encontrar soluciones a los problemas	4
Apoya el trabajo en equipo	3
Tiene buena comunicación con alumnos, maestros	2
No tengo elementos para opinar	1

Tabla 30: Respuestas pregunta 9 maestros:

¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela?

Plantel 1

Liderazgo, trabajo en equipo, profesionalismo	19
Quien comparte sus objetivos, alcanza sus metas	11
Atento, accesible	10
No sé	8

Plantel 2

Liderazgo, trabajo en equipo, profesionalismo	47
Atento, accesible	6
Quien comparte sus objetivos, alcanza sus metas	15
No sé	6

Plantel 3

Capaz	5
Liderazgo	8
Conocimientos	3
Motivador	5
Disciplinado	3
Profesional	4
Toma de decisiones	2
Responsable	9
Discreción	1
Amabilidad	1
No tengo elementos para responder	13

Tabla 31: Respuestas pregunta 10 maestros:

¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?

Plantel 1

Mayor interacción con los alumnos	18
Solucionar todos los problemas del plantel	14
Creo tiene las características necesarias	9
No sé	7

Plantel 2

Soluciona todos los problemas	9
Interacción con los alumnos	26
Ser líder del plantel	20
Ya posee todas	11
No sé	8

Plantel 3

Ser líder	5
Experiencia docente	2
Mayor acercamiento con los alumnos, maestros	12
Capacidad de saber escuchar	3
Flexibilidad y adaptación	2
Responsabilidad	3
Buen trato	5
Disposición al cambio	1
Mayor supervisión	4
Posee las necesarias para ser líder	9
No tengo los elementos necesarios	8

Tabla 32: Respuestas pregunta 11 maestros:

¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)?

Plantel 1

Presupuesto reducido	27
Mayor atención a los alumnos	17
No sé	4

Plantel 2

Falta de integración, comunicación	1
Falta de recursos en general	22
Coordinar a su equipo de trabajo	2
No sé	6

Plantel 3

Falta de contacto con alumnos y maestros	2
Escasez de recursos	10
Centralización de la toma de decisiones	1
Falta de comunicación con su personal	4
Coordinar a los maestros	1
Hacer crecer el nivel del plantel	3
El buen funcionamiento del plantel	2
No tiene problemas	7
No los conozco	24

Tabla 33: Respuestas pregunta 12 maestros:

¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?

Plantel 1

Si	44
No sé	4

Plantel 2

Si	55
No sé	19

Plantel 3

Si	28
No	6
No sé	20

Tabla 34: Respuestas pregunta 13 maestros:

¿Cómo?

Plantel 1

Mayor gestión de recursos	27
Acercándose más al alumnado	15
No sé	6

Plantel 2

Reconociendo el trabajo de los maestros	8
Teniendo un verdadero interés hacia los alumnos	10
Teniendo una buena planeación de trabajo	37
No sé	19

Plantel 3

Concientizar a los alumnos	3
Evitar que sucedan	2
Asignando más presupuesto	7
Mejor planeación	2
Búsqueda de soluciones	4
Con el sistema de calidad	1
Acercamiento con los profesores	3
Trabajo en equipo	3
Mejor comunicación	3
No sé	26

Tabla 35: Respuestas pregunta 14 maestros:

¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo?

Plantel 1

Comunicación con todos	37
Delegar autoridad a sus colaboradores	8
No sé	3

Plantel 2

Comunicación con todos	25
Delegar autoridad a sus colaboradores	36
No sé	13

Plantel 3

Organización	6
Comunicación	6
Responsabilidad	3
Involucramiento	2
Valores	2
Buen trato	1
Compromiso	1
Reuniones académicas	3
No sé	30

Tabla 36: Respuestas pregunta 15 maestros:

¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?

Plantel 1

Reuniones con sus colaboradores	30
Resolviendo la problemática que se le presenta	14
No sé	4

Plantel 2

Cumpliendo los objetivos y metas planeadas	28
Resolviendo la problemática que se le presenta	32
No sé	14

Plantel 3

Verificando lo planeado	5
Supervisando a los maestros	11
Planeando objetivos y metas	3
Comunicación con su personal	3
Con la calidad de los egresados	1
Contacto con alumnos y padres de familia	2
No sé	29

Tabla 37: Respuestas pregunta 16 maestros:

¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido?

Plantel 1

Si, a los maestros y administrativos	36
Si, trabajando en equipo	12

Plantel 2

Si, a los jefes	45
Si, trabajando en equipo	23
No sé	6

Plantel 3

Si	28
A sus jefes de proyecto	3
Personal a su cargo	3
Mas supervisión	2
Dialogo	1
No	2
No sé	15

Tabla 38: Respuestas pregunta 17 maestros:

¿Le funciona a él o ella trabajar así?

Plantel 1

Si	26
Más o menos	15
No	7

Plantel 2

Si	59
No	9
No sé	6

Plantel 3

Si	28
No	3
No tengo que opinar	23

Tabla 34: Respuestas pregunta 18 maestros:

¿Funciona para la escuela?

Plantel 1

Si	26
Más o menos	15
No	7

Plantel 2

Si	59
No	7
No lo sé	8

Plantel 3

Si	34
No	3
No lo sé	17

Tabla 40: Respuestas pregunta 19 maestros:

¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela?

Plantel 1

Si	43
No lo sé	5

Plantel 2

Si	72
No lo sé	2

Plantel 3

Si	42
No	2
No tengo elementos para opinar	10

Tabla 41: Respuestas pregunta 20 maestros:

¿En qué sentido?

Plantel 1

Menos deserción escolar, mejores resultados	42
Mayor involucramiento en la problemática	6

Plantel 2

Menos deserción escolar, mejores candidatos	27
Mejor resultados de los alumnos	26
Inquietud de los alumnos, falta de recursos	10
Mayor involucramiento en la problemática	3
No sé	8

Plantel 3

Es la directriz a seguir	6
Verificando el cumplimiento de los objetivos	10
Es el pilar de la estructura	2
Participando en los proyectos con los administrativos	4
Dirige hacia la mejora continua	7
Resuelve los problemas	2
Buena comunicación	2
No sé	21

Tabla 42: Respuestas pregunta 21 maestros:

¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

Plantel 1

Mayor contacto con los alumnos	30
Si, mejorando cada día más sus actividades	18

Plantel 2

Si, siendo más flexible e involucrando a los demás	11
Mayor contacto con los alumnos	30
Si, mejorando cada día más sus actividades	26
No sé	7

Plantel 3

Si	4
Con experiencias de logros pasados	2
Logrando apoyos extras	5
Mayor comunicación con los maestros y alumnos	13
Realizando nuevos proyectos	3
Menos burocracia	2
Mejorando los laboratorios	2
Motivando más al personal	3
No sé	20

Tabla 43: Respuestas pregunta 22 maestros:

¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela?

Plantel 1

El personal, las instalaciones	30
La calidad de sus colaboradores	11
No sé	7

Plantel 2

El personal, las instalaciones	32
La calidad de sus colaboradores	19
Mejorar la planeación de sus actividades	21
No sé	2

Plantel 3

Control de los departamentos	1
Involucrar al personal	7
Comunicación con todos	3
Calidad Humana	2
Disposición de personal y maestros	10
Colaboración de todos	9
Equipo de trabajo	2
No sé	20

Tabla 44: Respuestas pregunta 23 maestros:

¿En su opinión, cree que él o ella se sienten satisfecho o satisfecha con su trabajo?

Plantel 1

Si	45
No sé	3

Plantel 2

Si	60
No	8
No sé	6

Plantel 3

Si	27
No	6
No sé	21

Tabla 45: Respuestas pregunta 24 maestros:

¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)?

Plantel 1

Comunicación con los maestros	39
Con apoyo de recursos	7
No sé	2

Plantel 2

Con apoyo de recursos	21
Comunicación con los maestros	48
No sé	5

Plantel 3

Con apoyo y gestión de recursos	16
Buena comunicación con los docentes	19
Soluciones prontas a los problemas	1
Programación de cursos de capacitación	2
No sé	16

Tabla 46: Respuestas pregunta 25 maestros:

¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

Plantel 1

Si, mediante reuniones de trabajo	40
Si, reconociendo la labor del maestro	7
No sé	1

Plantel 2

Si, reconociendo la labor del maestro	27
Si, mediante reuniones de trabajo	41
Si	3
No sé	3

Plantel 3

Si, aplicando las mejoras	2
Si, con disposición	2
Si, con mayor comunicación	10
Si, con mayores recursos	11
Si, con mayor capacitación	3
Si, con reuniones de trabajo	4
Si, con mejora continua	1
No sé	21

Tabla 47: Respuestas pregunta 26 maestros:

¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a): a) con los alumnos?
b) ¿con los maestros? c) ¿con los padres de familia?

Plantel 1

Contacto regular con ellos	34
Esporádico	12
No sé	2

Plantel 2

Poco contacto con ellos	36
Ninguno	17
No sé	21

Plantel 3

En forma directa, buena comunicación	24
Con juntas de trabajo	1
En forma indirecta, regular	4
No sé	25

Tabla 48: Respuestas pregunta 27 maestros:

¿Con otros miembros de la comunidad?

Plantel 1

Si, con sector productivo, gobierno, sociedad	36
No sé	12

Plantel 2

Si, con sector productivo, gobierno	9
No sé	65

Plantel 3

Buena	10
Asociación de Industriales	2
No sé	42

Tabla 49: Respuestas pregunta 28 maestros:

¿Con quién trabaja mejor, en su opinión?

Plantel 1

Con el personal administrativo	32
Con todos en el plantel	15
No sé	1

Plantel 2

Con todos en el plantel	10
Con el personal administrativo	62
No sé	2

Plantel 3

Con todos trabaja muy bien	13
Con el personal administrativo	12
Con los Jefes de Proyecto	5
No lo sé	24

Tabla 50: Respuestas pregunta 29 maestros:

¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Plantel 1

Si	45
No sé	3

Plantel 2

Si	19
Tal vez	48
No sé	7

Plantel 3

Si son efectivos y productivos	29
No del todo	6
No lo sé	19

Tabla 51: Respuestas pregunta 30 maestros:

¿Qué tal es su comunicación con el Director (a)?

Plantel 1

Buena	32
Regular	15
Casi nula	1

Plantel 2

Buena	56
Regular	12
Casi nula	6

Plantel 3

Excelente	3
Buena	19
Regular	3
Poca	29

Tabla 52: Respuestas pregunta 31 maestros:

¿Considera que la comunicación que tiene con su personal, es la adecuada?

Plantel 1

Si	32
No	16

Plantel 2

Si	52
No	17
No lo sé	5

Plantel 3

Si	30
No	10
No sé	14

Tabla 53: Respuestas pregunta 32 maestros:

¿De qué forma se comunica el Director (a) con: a) los maestros, b) padres de familia, c) alumnos, y d) con el personal administrativo?

Plantel 1

De forma personal	31
Mediante juntas	16
No he visto mucha comunicación	1

Plantel 2

Mediante juntas	53
No he visto mucha comunicación	14
No lo sé	7

Plantel 3

De manera directa, personal	24
De manera indirecta	12
No existe buena comunicación	2
No sé	16

Tabla 54: Respuestas pregunta 1 administrativos:

¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?

Plantel 1

Atender alumnos	9
Realizar las actividades encomendadas	6

Plantel 2

Atender alumnos	1
Atender alumnos y maestros	1
Entregar información a tiempo	1
No sé	2

Plantel 3

Atender alumnos	11
Entregar documentos	1
Colaborar con vinculación	1
Gestión de la calidad en el plantel	1
Supervisión de maestros	1
Atender alumnos en biblioteca y sala audiovisual	2
Trabajar en el plantel, dentro de mi área	5
Mantenimiento de la infraestructura del plantel	6
Realizar trabajo de control escolar	1
Orientación de alumnos	1

Tabla 55: Respuestas pregunta 2 administrativos:

¿A qué le da prioridad?

Plantel 1

A los alumnos, maestros, padres de familia	8
A lo que urge más	7

Plantel 2

A los alumnos, maestros, padres de familia	1
A lo que urge más	3
A que no haya horas libres	1

Plantel 3

Trámites alumnos	1
Prácticas profesionales de los alumnos	1
Bolsa de trabajo	1
Actividades que me corresponden	3
Atención y servicio a los alumnos	12
Servicio con eficiencia, respeto y rapidez	1
A las necesidades que se vayan presentando	4
A los asuntos pendientes	1
A la disciplina de los alumnos	1

Tabla 56: Respuestas pregunta 3 administrativos:

¿Está de acuerdo con esto?

Plantel 1

Si	13
No	2

Plantel 2

Si	3
No sé	2

Plantel 3

Si	20
No entendí la pregunta	1
En algunas ocasiones	1
No	1

Tabla 57: Respuestas pregunta 4 administrativos:

¿Está utilizando su tiempo bien?

Plantel 1

Si	12
Creo que si	3

Plantel 2

Si	5
----	---

Plantel 3

Si	18
Aportando más cuando se requiere	1
Trato de aprovecharlo al máximo	1
Lo puedo mejorar	1
En ocasiones	2

Tabla 58: Respuestas pregunta 5 administrativos:

¿Qué debería estar haciendo?

Plantel 1

Hago lo correcto	14
No sé	1

Plantel 2

Haciendo mi trabajo, como lo vengo haciendo	3
Innovando las actividades que realizo	1
No sé	1

Plantel 3

Entregando calendario de prácticas	1
Algo mejor en perfil y mejor remunerado	1
Prueba piloto encuesta del beneficiario	1
No contestó	2
Trabajando	15
Cualquier actividad	2
Atención a los alumnos	1

Tabla 59: Respuestas pregunta 6 administrativos:

¿Considera Usted al Director (a) como un líder educativo?

Plantel 1

Si	11
Más o menos	4

Plantel 2

Si	2
No sé	3

Plantel 3

Si	22
No	1

Tabla 60: Respuestas pregunta 7 administrativos:

¿Por qué si o no?

Plantel 1

Tiene bien organizado y dirigido el plantel	12
Sabe lo que hace	3

Plantel 2

Tiene bien organizado y dirigido el plantel	2
No sé	3

Plantel 3

Es atento	4
Se involucra en las situaciones del plantel	2
Difícil de complacer	1
Es muy perfeccionista	1
Ejemplo a seguir	1
Es muy capaz y experimentado	3
Responsable	1
Sabe dirigir	6
No entendió la pregunta	1
Reúne las cualidades de un líder	3
Tiene amabilidad y respeto	1
Crea buen ambiente de trabajo	1
Obtiene buenos resultados	1
Tiene buena comunicación con todos	1

Tabla 61: Respuestas pregunta 8 administrativos:

¿Qué es un líder educativo para Usted?

Plantel 1

Un director con mucha experiencia	12
No sé	2
Un director de escuela con conocimientos	1

Plantel 2

Un director de escuela con conocimientos	3
Un director con mucha experiencia	1
Que se adapte y sepa controlar	1
No sé	1

Plantel 3

Tenga presencia, buen dirigente	12
Tenga carisma	1
Tenga buena comunicación	1
Dominio de varios temas	2
Fomente la armonía	1
Apoye a su personal y alumnos	2
Tenga calidad moral	1
Se involucre con la operación del plantel	3
Sea responsable	1
Influya en las demás personas	1
Obtenga buenos resultados	2
Buen orientador	1

Tabla 62: Respuestas pregunta 9 administrativos:

¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director (a) de su escuela?

Plantel 1

Profesional, capaz	12
Toma de decisiones, responsabilidad	2
No sé	1

Plantel 2

Toma de decisiones, responsabilidad	1
Profesional, capaz	1
No sé	3

Plantel 3

Tiene conocimientos, está preparado	9
Tiene personalidad	2
Es honesto	2
Es perfeccionista	1
Tiene respeto hacia los demás	3
Es responsable	2
Es congruente	1
Es amable	3
Es comprometido	1
Es líder	3
Tiene confianza en si mismo	1
Tiene buena comunicación con todos	1
Es carismático	1

Tabla 63: Respuestas pregunta 10 administrativos:

¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?

Plantel 1

Mayor tiempo para los alumnos	9
Mayor tiempo para nosotros	6

Plantel 2

Tener relación con su personal, comunicación	2
Tener mayor integración	1
No sé	2

Plantel 3

Tiene todas	14
Ser más comprensiva	1
Prepararse mejor	1
No lo sé	1
Tener mayor atención	1
Ser más amable	2
Ser más profesional	1
Reunirse más con su personal	1
Ser más equitativo	1

Tabla 64: Respuestas pregunta 11 administrativos:

¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director (a)?

Plantel 1

No tener mucho contacto con los alumnos	9
Recursos para la operación	6

Plantel 2

No tener contacto con los alumnos	1
Integrar un buen equipo de trabajo	1
No sé	3

Plantel 3

Lo desconozco	4
Falta de recursos económicos	4
Ningún problema	10
Deserción escolar	1
Poco contacto con los alumnos	3
Integración como un buen equipo de trabajo	1

Tabla 65: Respuestas pregunta 12 administrativos:

¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?

Plantel 1

Si	10
Creo que si	5

Plantel 2

Si	3
No sé	2

Plantel 3

Lo desconozco	4
Sé que sabrá encontrar la solución	3
Si se pueden evitar	12
Sin comentarios	4

Tabla 66: Respuestas pregunta 13 administrativos:

¿Cómo?

Plantel 1

Teniendo mayor acercamiento con alumnos	10
Gestión de recursos	4
No sé	1

Plantel 2

Mediante la experiencia que tiene	1
Teniendo mayor acercamiento con el personal	1
No mientras haga diferencias entre el personal	1
No sé	2

Plantel 3

Sin comentarios	4
Programando recursos en el presupuesto anual	2
Tiene habilidades para encontrar la solución	4
Lo desconozco	3
Trabajando en equipo	1
Organizando el trabajo	2
Con capacitación	4
Conociendo el problema	1
Una buena toma de decisiones	1
Supervisando la solución	1

Tabla 67: Respuestas pregunta 14 administrativos:

¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director (a) en su trabajo?

Plantel 1

Trabajar por el plantel	11
Comunicación con el personal	4

Plantel 2

Trabajar	1
Controlar, delegar el trabajo, supervisar	1
No sé	3

Plantel 3

Buena planeación	1
Organizando bien las actividades	2
Buena comunicación con todos	9
Atención a todas las personas	2
Lo desconozco	7
Trabajar en equipo	7

Tabla 68: Respuestas pregunta 15 administrativos:

¿Cómo se asegura el Director (a) que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?

Plantel 1

Si, verificación y evaluación de las metas	12
No sé	3

Plantel 2

Si, exigiéndolas	1
Si, verificación y evaluación de las metas	1
No sé	3

Plantel 3

Si, verificando que se realicen las actividades	6
Si, mediante los buenos resultados obtenidos	11
Si, supervisando a sus colaboradores	1
Si, sabiendo que el plantel se encuentre bien	2
Desconozco la respuesta	2

Tabla 69: Respuestas pregunta 16 administrativos:

¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En que sentido?

Plantel 1

Si, trabajando en equipo	12
Si, involucra a todos los miembros	3

Plantel 2

Si, a los jefes	1
Si, trabajando en equipo	1
Si, involucra a todos los miembros	1
No sé	2

Plantel 3

Si	21
Delegando actividades	10
Respetando las funciones de todos	4
Trabajando en equipo	4
Buscando mejor servicio a los alumnos	2
No me he dado cuenta	2

Tabla 70: Respuestas pregunta 17 administrativos:

¿Le funciona a él o ella trabajar así?

Plantel 1

Si	13
Pienso que en general si	2

Plantel 2

Si	2
No	1
No sé	2

Plantel 3

Si	21
No	1
No tengo que opinar	1

Tabla 71: Respuestas pregunta 18 administrativos:

¿Funciona para la escuela?

Plantel 1

Si	14
No lo sé	1

Plantel 2

Si	2
No	2
No lo sé	1

Plantel 3

Si	21
No	1
No lo sé	1

Tabla 72: Respuestas pregunta 19 administrativos:

¿Cree que el Director (a) contribuye a los resultados de la escuela?

Plantel 1

Si	15
----	----

Plantel 2

Si	4
No	1

Plantel 3

Si	22
No tengo elementos para opinar	1

Tabla 73: Respuestas pregunta 20 administrativos:

¿En qué sentido?

Plantel 1

Involucrándose en todas las actividades	12
Creando un buen ambiente de trabajo	3

Plantel 2

Creando un buen ambiente de trabajo	1
Involucrándose en todas las actividades	1
Tiene la responsabilidad del plantel	2
No sé	1

Plantel 3

La forma de organizar y dirigir el trabajo	8
Hace buen trabajo	2
En el servicio que se ofrece a los alumnos	6
Pone la muestra de cómo trabajar	1
Ser líder dentro del plantel	3
Cumple con los objetivos establecidos	3

Tabla 74: Respuestas pregunta 21 administrativos:

¿Podría contribuir más? ¿Cómo?

Plantel 1

Si, mejorando cada día más sus actividades	10
Si, siendo más flexible e involucrando a los demás	4
No sé	1

Plantel 2

Si, siendo más flexible e involucrando a los demás	1
Si, mejorando cada día más sus actividades	1
No sé	3

Plantel 3

Si, mejorando lo que se la logrado hasta ahora	7
Si, trabajando en equipo	8
Sí, haciendo mayor labor de vinculación	1
Si, buscando mayores recursos financieros	1
Si, planeando mejor las actividades	4
No sé	2

Tabla 75: Respuestas pregunta 22 administrativos:

¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director (a) en su escuela?

Plantel 1

Disposición del personal	8
La comunicación	4
Mediante las reuniones de trabajo	3

Plantel 2

Mediante las reuniones de trabajo	1
Que tenga más contacto con los alumnos	1
Mejorar la planeación de sus actividades	1
No sé	2

Plantel 3

Su forma de mandar	4
No sé qué decir	3
Apoyo a su personal	1
Recursos tiempo para recibir a las personas	1
Involucramiento con el personal administrativo	3
Su capacidad y experiencia	2
Buen ambiente de trabajo	1
Delegación de funciones	1
Trabajo en equipo	5

Tabla 76: Respuestas pregunta 23 administrativos:

¿En su opinión, cree que él o ella se sienten satisfecho o satisfecha con su trabajo?

Plantel 1

Si	13
No sé	2

Plantel 2

Si	1
No	1
No sé	3

Plantel 3

Si	17
No	2
No sé	4

Tabla 77: Respuestas pregunta 24 administrativos:

¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director (a)?

Plantel 1

Comunicándose con ellos	8
Interactuando con los maestros	6
No sé	1

Plantel 2

Interactuando con los maestros	1
Planeando desde un principio la forma de trabajar	1
No sé	3

Plantel 3

Solucionar la problemática que tiene los maestros	4
No sé	6
Gestionando recursos para mejorar las clases	5
Apoyando sus actividades académicas	3
Teniendo acercamiento con ellos	5

Tabla 78: Respuestas pregunta 25 administrativos:

¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?

Plantel 1

Si, mediante la retroalimentación	5
Si, mediante reuniones de trabajo	6
Planeando mejor sus actividades	3
No sé	1

Plantel 2

Si, mediante la retroalimentación	1
Si, mediante reuniones de trabajo	1
Si	1
No sé	2

Plantel 3

Si, reunión con los maestros	7
Si, teniendo mayores recursos	4
Si, por su experiencia y capacidad	2
Si, involucrando a los maestros	2
Si, trabajando en equipo	4
No	1
No sé	3

Tabla 79: Respuestas pregunta 26 administrativos:

¿Qué tipo de contacto tiene el Director (a): a) con los alumnos? b) con los maestros? c) ¿con los padres de familia?

Plantel 1

Directo, en forma personal con cada uno de ellos	13
Poco contacto con ellos	2

Plantel 2

Directo, en forma personal con cada uno de ellos	1
Poco contacto con ellos	2
Ninguno	1
No sé	1

Plantel 3

En forma directa, buena comunicación	12
Muy bueno, escucha y resuelve los problemas	8
No sé	3

Tabla 80: Respuestas pregunta 27 administrativos:

¿Con otros miembros de la comunidad?

Plantel 1

Si, con sector productivo, gobierno, sociedad	11
No sé	4

Plantel 2

Si, con sector productivo, gobierno	2
Ningún contacto	2
No sé	1

Plantel 3

Tiene contacto con ellos	14
Participa en comités y empresas	3
No sé	6

Tabla 81: Respuestas pregunta 28 administrativos:

¿Con quién trabaja mejor, en su opinión?

Plantel 1

Con todos en el plantel en general	8
Con el personal administrativo	6
Con los maestros	1

Plantel 2

Con los jefes	1
Con todos en el plantel	1
Con el personal administrativo	1
No sé	2

Plantel 3

Con todos trabaja muy bien	13
Con los Jefes de Proyecto	3
No lo sé	7

Tabla 82: Respuestas pregunta 29 administrativos:

¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Plantel 1

Pienso que si	13
No sé	2

Plantel 2

Si	3
Tal vez	1
No sé	1

Plantel 3

Si son efectivos y productivos	19
No del todo	1
Aún hay mucho que hacer	1
No lo sé	2

Tabla 83: Respuestas pregunta 30 administrativos:

¿Qué tal es su comunicación con el Director (a)?

Plantel 1

Buena	8
Excelente	5
Regular	2

Plantel 2

Excelente	2
Regular	3

Plantel 3

Excelente	2
Buena	19
Regular	2

Tabla 84: Respuestas pregunta 31 administrativos:

**¿Considera que la comunicación que tiene con su personal,
es la adecuada?**

Plantel 1

Si	12
No lo sé	2
No	1

Plantel 2

Si	1
No	4

Plantel 3

Si	31
No	1

Tabla 85: Respuestas pregunta 32 administrativos:

¿De qué forma se comunica el Director (a) con: a) los maestros, b) padres de familia, c) alumnos, y d) con el personal administrativo?

Plantel 1

Trato directo, en forma personal	14
No lo sé	1

Plantel 2

Trato directo, en forma personal	2
No he visto mucha comunicación	2
No lo sé	1

Plantel 3

Personal para quien lo solicita	21
Por medio de juntas	1
Por medio de los jefes	1