



**TECNOLÓGICO
DE MONTERREY**

Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación

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

TESIS

que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Presenta:
LILIÁN ORTEGA HERNÁNDEZ

Asesora:
Mtra. María Guadalupe López Padilla

Matías Romero, Oaxaca, México.

Abril, 2008.

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

**Tesis presentada
por
Lilián Ortega Hernández**

**ante la Universidad Virtual
del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
como requisito parcial para optar
por el título de**

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Abril, 2008.

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

por

Lilián Ortega Hernández

Aprobado por los sinodales:

Nombre del sinodal 1

Nombre del sinodal 2

Nombre del sinodal 3

Fecha del examen de grado

Dedico esta tesis a:

 Mi Dios,
Por quien soy en él y por darle propósito a mi vida,
 por su inmenso e incomparable amor.
 Por ser el motor de mi vida.

 Mi madre,
 Por su amor, ejemplo y fortaleza,
por sus desvelos a mi lado y por creer en mí.
 Te amo mamá.

 Mi padre,
Por ser un ejemplo de responsabilidad, por su confianza,
 cuidados y amor.
 Te amo papá.

 Mis amigos,
por su paciencia y apoyo

 Mi tía Nohemí
 Por su alegría que contagia y anima
 Por su comprensión y por hacerme reír.

Agradecimientos

Todo mi agradecimiento para:

Mi asesora, la Mtra. Guadalupe López,
Por su paciencia, consejo y apoyo

Mis compañeros,
Por su solidaridad, apoyo y motivación,
por sus enseñanzas y por los buenos momentos.

Mis profesores,
Por su dedicación, guía, ejemplo y paciencia.
Por cada enseñanza y por siempre motivarme a dar lo mejor de mí.

Mis hermanos,
Por sus oraciones e invaluable apoyo,
por ser mi familia.

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

RESUMEN

El presente proyecto, forma parte de una investigación que realiza el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), llamado "Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional" y que dirige la Dra. Kathryn Singh Wood en diferentes regiones de México y Latinoamérica. La presente tesis, se enfoca específicamente a estudiar la relación existente entre el perfil del director de la escuela secundaria pública y su relación con la efectividad institucional.

La investigación se realizó en tres escuelas públicas de nivel secundaria, de la modalidad de Secundarias Generales, ubicadas en tres comunidades diferentes pero muy cercanas de la zona húmeda de la región del Istmo de Tehuantepec en el estado de Oaxaca.

A partir del análisis y contraste de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y la literatura que forma parte del marco teórico, el cual aborda temas como gestión escolar, liderazgo y eficacia de las instituciones, esta investigación trata de establecer la relación que existe entre las características de cada uno de los directores de las instituciones de nivel secundaria y la efectividad de las instituciones que dirigen, para de esta manera aportar a la comunidad científica conocimientos acerca de este tema debido a que si bien existe un gran número de referencias documentales acerca del liderazgo en áreas administrativas diferentes a la administración de la educación, en ésta aun existen algunas preguntas que responder.

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Introducción	x
Capítulo 1. Planteamiento del problema	12
1.1 Contexto	13
1.2 Definición del problema	14
1.3 Preguntas de investigación	14
1.4 Objetivos de la investigación	14
1.5 Justificación	15
1.6 Beneficios esperados	16
1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación	16
Capítulo 2. Marco teórico	18
2.1 Gestión Escolar	18
2.1.1 Modelos de gestión	20
2.1.2 El director como gestor	22
2.1.3 Normatividad	23
2.1.4 Perfil del director de Escuela Secundaria	29
2.2 Liderazgo	30
2.2.1 Factores que influyen en las habilidades del liderazgo	31
2.2.2 ¿Administración o liderazgo?	32
2.2.3 Líderes	32
2.2.4 Liderazgo educativo	33
2.3 Escuelas eficaces	43
2.3.1 Calidad y efectividad	43
2.3.2 Prácticas de calidad en las escuelas	44
2.3.3 Evaluación de la calidad	45
2.3.4 Características de las escuelas eficaces	47
2.3.5 Efectividad y liderazgo del director	49
2.3.6 El cambio: Nuevos modelos de gestión	52
Capítulo 3. Metodología	56
3.1 Enfoque metodológico	57
3.2 Método de recolección de datos	58
3.3 Definir el universo	62

Capítulo 4. Resultados de la investigación	66
4.1 El caso de la escuela 1	66
4.1.1 Antecedentes	66
4.1.2 Los resultados	71
4.1.3 Conclusiones	77
4.2 El caso de la escuela 2	78
4.2.1 Antecedentes	78
4.2.2 Los resultados	83
4.2.3 Conclusiones	93
4.3 El caso de la escuela 3	95
4.3.1 Antecedentes	95
4.3.2 Los resultados	101
4.3.3 Conclusiones	109
Capítulo 5. Análisis de resultados	111
5.1 Perfil del director	111
5.1.1 Liderazgo del director	111
5.1.2 Gestión escolar	113
5.2 Efectividad de las instituciones	120
5.2.1 Características de las escuelas y su efectividad	120
5.3 La efectividad de las instituciones y el liderazgo del director	123
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	126
6.1 Características de los directores en escuelas de nivel secundaria en el estado de Oaxaca, para identificar patrones comunes	126
6.2 Diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas	128
6.3 Relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan	129
6.4 Recomendaciones	130
Referencias	131
Apéndice A: Entrevista con el director de la escuela 1	133
Apéndice B: Encuesta a los profesores de la escuela 1	135
Apéndice C: Grupo de enfoque de padres de familia de la escuela 1	142
Apéndice D: Grupo de enfoque de alumnos de la escuela 1	145
Apéndice E: Entrevista con el director de la escuela 2	148
Apéndice F: Encuesta a los profesores de la escuela 2	151
Apéndice G: Grupo de enfoque de padres de familia de la escuela 2	158
Apéndice H: Grupo de enfoque de alumnos de la escuela 2	161
Apéndice I: Entrevista con el director de la escuela 3	164
Apéndice J: Encuesta a los profesores de la escuela 3	166
Apéndice K: Grupo de enfoque de padres de familia de la escuela 3	172
Apéndice L: Grupo de enfoque de alumnos de la escuela 3	174
Curriculum Vitae	177

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Funciones específicas del director de escuela secundaria por materia administrativa	27
Tabla 2.2 Diferencias entre administración y liderazgo	32
Tabla 2.3 Dimensiones del liderazgo transformativo	36
Tabla 2.4 Rejilla administrativa: Estilos de liderazgo	37
Tabla 3.1 Tamaño de la muestra de cada institución estudiada	64
Tabla 4.1 Resultados de la prueba ENLACE 2007, escuela 1	70
Tabla 4.2 Resultados de la prueba ENLACE 2007, escuela 3	99

INTRODUCCIÓN

Los resultados obtenidos en materia de educación durante los últimos años en México, han generado un gran interés por parte de algunas instituciones educativas por realizar investigaciones que permitan una mayor comprensión de ciertos fenómenos educativos, con la finalidad de diseñar estrategias que permitan mejorar la situación educativa en el país.

Un ejemplo de ello es la labor que realiza el Centro de Investigación en Educación (CIE) de la Escuela de Graduados en Educación (EGE) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), donde se lleva a cabo una investigación a nivel nacional e internacional que lleva por nombre "Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional" y de la cual la presente tesis forma parte.

Esta tesis, pretende de manera específica analizar la relación que existe entre el perfil del director de la escuela secundaria y la efectividad de la institución que dirige; para ello se llevó a cabo un estudio de campo en tres instituciones de nivel secundaria del sector público en el estado de Oaxaca, en el cual se colectó información acerca de las características de cada director, su gestión, las relaciones que establece con los otros miembros de la comunidad escolar y el desempeño de la institución, para de esta manera, a través del estudio de casos, identificar las particularidades de cada director y de cada institución y posteriormente establecer patrones comunes entre los tres directores y las escuelas.

El proyecto consta de seis capítulos: El capítulo 1, corresponde al planteamiento del problema, donde se describen los datos generales de la investigación, se describe el contexto, se define el problema, se establecen los objetivos y las preguntas de investigación, así como la importancia de la investigación y los beneficios que se esperan de ella, además se describen sus delimitaciones y limitaciones. El capítulo 2 presenta la fundamentación teórica, donde se plantean los modelos, teorías y conceptos relacionados al tema de investigación; el capítulo 3, establece la metodología de la investigación, en este apartado se hace una descripción general del proceso seguido en cada una de las etapas de investigación. El capítulo 4, presenta

los resultados a través de tres casos. En el capítulo 5 se muestra el análisis de resultados con base en el marco teórico y por último, el capítulo 6, presentan las conclusiones y recomendaciones a través de afirmaciones que parten de la reflexión.

El tema de liderazgo en el ámbito educativo, no ha sido ampliamente investigado aun, es por ello que esta investigación pretende contribuir en torno a este tema y también se espera que el conocimiento que surja pueda ser utilizado por las autoridades educativas correspondientes y por supuesto por los directores quienes han participado en esta investigación.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

México se encuentra en los últimos lugares en competencias básicas de acuerdo con el Programa Internacional para la Evaluación (PISA) 2006, este es un motivo más que hace surgir una gran preocupación por mejorar la calidad en la educación a nivel básico. Como resultado de esto, los esfuerzos se han enfocado básicamente en la presentación de nuevas reformas educativas, las cuales hasta el momento no han garantizado que los resultados sean diferentes, esto lleva a preguntarse si los cambios implementados a través de reformas educativas son la única ruta a seguir para mejorar la calidad de la educación en México.

Dentro del consenso que existe con relación al tema de la calidad, se dice que para alcanzarla se requiere de un liderazgo que impulse la renovación y el cambio en la cultura de la escuela, la implicación de la comunidad escolar en los proyectos de mejora, la participación de los agentes educativos en la toma de decisiones, la necesidad de orientar toda actividad escolar hacia el alumno y su familia, la importancia de los profesores, su formación y su papel en los procesos de mejora y la evaluación que permite identificar fortalezas y debilidades (De Vicente, 2006)

Considerando lo anterior, la presente investigación aborda el tema de liderazgo, abordando de manera particular la importancia que tiene el director como líder de la institución y la efectividad de la misma, asumiendo que la efectividad va más allá de los logros escolares. Si bien este tema se ha investigado ampliamente, aun siguen existiendo algunas preguntas; por ello el objetivo de esta investigación es contribuir a aumentar el conocimiento sobre la relación que existe entre las características del director de nivel secundaria y el desempeño de la escuela.

El proyecto consta de seis capítulos, primeramente se hace el planteamiento del problema, posteriormente se establece la fundamentación teórica seguida de la metodología

que describe el proceso de la investigación, y que a su vez da paso al siguiente capítulo que es la presentación de resultados en forma de casos; a continuación, se presenta el análisis de resultados, y por último se definen las conclusiones y recomendaciones a través de afirmaciones que parten de la reflexión.

El interés de la investigadora ante este proyecto, surge de su experiencia como docente en diversos centros educativos, donde ha podido apreciar distintos estilos de liderazgo de los directores, y cómo estos han influido positiva y/o negativamente en los resultados de las escuelas. Además como alumna de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas se ha visto expuesta a diversas teorías que pretenden describir la relación que existe entre una escuela eficaz y el liderazgo del director, por lo que busca contribuir de alguna manera en el tema.

1.1 Contexto

La presente investigación se realizó en tres escuelas públicas de nivel secundaria, de la modalidad de Secundarias Generales, ubicadas en tres comunidades diferentes pero muy cercanas de la zona húmeda de la región del Istmo de Tehuantepec: Santo Domingo Petapa, Santa María Petapa y El barrio de la Soledad, todas ellas pertenecientes a la misma zona escolar. Cada una de las tres escuelas tiene en promedio 400 alumnos y una plantilla docente que oscila entre los 19 y los 24 profesores. Las tres instituciones prestan sus servicios en el turno matutino.

De acuerdo al censo realizado en el país en el 2005, Oaxaca cuenta con 3, 506,821 habitantes, ocupando el décimo lugar de un total de 32 entidades federativas que componen el país. 19 de cada 100 habitantes del estado son analfabetas, lo que arroja un número de 437,729 personas que no saben leer ni escribir, situación que sitúa al estado en el tercer lugar a nivel nacional debajo de Chiapas y Guerrero ; el grado promedio de escolaridad es de 6.4,

mientras que en el país es de 8.1. Únicamente 17 de cada 100 personas han finalizado la secundaria y 4 de cada 100 no la tienen concluida.

1.2 Definición del problema

Actualmente el tema de liderazgo es un tema bastante recurrido especialmente en una sociedad globalizada donde el logro de las metas es indispensable. Si bien existe un gran número de referencias documentales acerca del liderazgo en áreas administrativas diferentes a la administración de la educación, en ésta aun existen algunas preguntas que responder en referencia al papel del director como líder de las instituciones educativas y su relación con la efectividad de las mismas.

Se considera que actualmente es momento de revisar los componentes de la educación que son decisivos y definitivos para alcanzar los objetivos de calidad y uno de esos elementos es definitivamente la persona del director.

1.3 Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación son: ¿Cuáles son los rasgos que caracterizan a un director como líder de una institución de nivel secundaria en el estado de Oaxaca? ¿Existen patrones comunes que definan lo que debe ser un buen director? ¿Cuál ha sido el desempeño de las escuelas secundarias en el estado? ¿Qué relación existe entre las características del director y los resultados obtenidos en las instituciones?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general.

Establecer la relación que existe entre el perfil del director de nivel secundaria en el estado de Oaxaca y la efectividad institucional.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las características de los directores en escuelas de nivel secundaria en el estado de Oaxaca, para empezar a identificar patrones comunes.
- Identificar de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas, diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo a su desempeño.
- Identificar si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan.

1.5 Justificación

Actualmente existe un gran interés por parte de diversas instituciones educativas por contribuir a las grandes demandas que plantea la educación en México; una de esas instituciones es el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), el cual a través del Centro de Investigación en Educación (CIE) de la Escuela de Graduados en Educación (EGE) plantea un proyecto de investigación llamado "Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional". El presente proyecto, forma parte de esa investigación y se enfoca específicamente a estudiar la relación existente entre perfil del director de la escuela secundaria y su relación con la efectividad institucional.

El problema del liderazgo en el ámbito educativo, radica en que no se puede entender de manera significativa basándose en el enorme significado que se le ha dado en las ciencias organizativas o administrativas. Al hablar de liderazgo educativo, es común pensar en la figura del director, sin embargo éste no siempre resulta ser el líder, aun existe confusión respecto a términos como directivo y líder, especialmente porque no todo director puede liderar un equipo y no todo líder ocupa un puesto directivo. Sin embargo la persona del director no deja de ser pieza clave cuando se trata de analizar el desempeño institucional, por ello esta investigación

trata de establecer qué relación existe entre las características de un director de educación secundaria y la efectividad de la institución.

1.6 Beneficios esperados

De manera general, este proyecto pretende aportar a la comunidad científica, conocimientos acerca de la relación que existe entre el perfil del director y la efectividad de las instituciones que dirigen.

De forma específica, la investigación se enfoca en el director de nivel secundaria en el estado de Oaxaca y se pretende que el conocimiento que surja de ella, pueda ser utilizado tanto por las autoridades de la zona escolar a la que pertenecen las escuelas participantes, como por las autoridades estatales de educación y por supuesto por los directores participantes quienes podrán darse cuenta de la importancia de su rol dentro de las instituciones y cómo han influido en los resultados de las escuelas que dirigen, para de esa manera tomar las decisiones que consideren necesarias, lo cual se verá reflejado en la eficacia de sus escuelas.

1.7 Delimitación y limitaciones de la investigación.

La presente investigación forma parte de un proyecto mayor llamado Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional, este proyecto establece previamente los objetivos y la metodología base que guiaron esta investigación.

Se ha enfocado de manera específica a investigar el perfil de tres directores de escuelas secundarias públicas en el estado de Oaxaca y su relación con la efectividad de las instituciones a su cargo. Las características de cada director así como de cada institución y la relación que existe entre ellos, se encuentra documentada en casos de estudio.

Dentro de las limitaciones presentadas durante la realización de esta investigación se consideran las siguientes:

- Falta de colaboración por parte de la totalidad de los docentes para contestar los cuestionarios. En ninguna de las tres instituciones se logró que todos los docentes participaran por motivos tales como: falta de tiempo, ausencia de la institución, olvido, entre otros.
- Imposibilidad de llevar a cabo las sesiones de manera personal con los grupos de enfoque de padres de familia de las tres instituciones por recomendación de los directores.
- Falta de colaboración del supervisor de la zona para contestar el cuestionario.
- Falta de documentación que proporcionara información acerca del grado de efectividad de cada institución.

De esta manera, habiendo presentado de forma general un bosquejo del tema en torno al cual gira esta investigación, se procede a presentar en el siguiente capítulo, la fundamentación teórica que plantea modelos, teorías y algunos conceptos pertinentes en referencia al tema de investigación, el cual a su vez, sirve como fundamento para el análisis y la interpretación de resultados.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo representa la fundamentación teórica de esta investigación, en ella se presenta la opinión de diversos autores con relación a temas como gestión escolar, liderazgo y eficacia de las instituciones. El propósito es sentar una base teórica que fundamente el análisis para establecer la relación que existe entre el perfil del director y la eficacia de las instituciones educativas.

2.1 Gestión escolar

De manera general, el concepto gestión, tiene al menos tres ámbitos de significación y aplicación. El primero se refiere a la acción para el logro de los objetivos; el segundo está relacionado con un proceso de investigación formal y sistemática que tiene como propósito producir conocimiento acerca de ciertos fenómenos. El tercer ámbito es el de la innovación y el desarrollo. En este ámbito se crean nuevas pautas para la acción de los sujetos con la intención de transformarla o mejorarla (Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, 2003).

De manera específica, la gestión escolar es un conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea que le ha sido asignada a la escuela. A este respecto, la Secretaría de Educación Pública menciona que:

Se entiende por gestión escolar, el ámbito de la cultura organizacional de la escuela, conformada por directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión escolar y los actores y factores que están relacionados con la forma peculiar de hacer las cosas de la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica la escuela" SEP (2001, citado por el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, 2003, p. 11).

Gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye. La gestión escolar se asocia con la planeación escolar, y con la ejecución diaria de dicha planeación.

Gestión, además tiene que ver con la construcción de una identidad de la institución, al igual

que con la identificación de quienes forman parte de ella. La cultura que se construye a lo largo del tiempo, permite establecer interrelaciones sanas que favorecen la toma de decisiones.

La gestión escolar incluye diversos aspectos de la vida cotidiana del escuela; lo que hacen los diferentes actores educativos como son el director, los docentes, los padres de familia, los estudiantes y los miembros de la comunidad; también incluye las relaciones que se establecen entre ellos; los asuntos que tratan y la manera de hacerlo; todo esto, enmarcado en un contexto cultural que le da un sentido y significado particular al quehacer cotidiano.

Para Pozner, (citado por Elizondo, 2001)

La gestión escolar es la instancia encargada de la toma de decisiones de las políticas educativas de un país... el conjunto de acciones relacionadas entre sí promovidas por el equipo directivo con la finalidad de darle consecución a la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa. Su objetivo es centrar- focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los niños y jóvenes (p. 87).

Elizondo (2001) agrega además que

Hay que entender a la gestión escolar como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a vigilar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza aprendizaje, como fin principal de la educación (p. 83).

Los componentes fundamentales necesarios que requiere la gestión escolar son la escuela y los sujetos que interactúan en ella; por ello, también debe ser entendida como el gobierno o la dirección participativa de la escuela ya que, debido a las características específicas de los procesos educativos, la toma de decisiones a nivel escolar es una tarea colectiva que implica a diversos actores.

La gestión escolar conlleva la participación comprometida y corresponsable, un liderazgo compartido, comunicación organizacional, un espacio colegiado y un proyecto escolar. Esta tarea se puede llevar a cabo si se realizan algunas acciones básicas como son la elaboración de un proyecto de la institución y el desarrollo de equipos de trabajo. La importancia de trabajar con o en proyectos, radica en la complejidad de las escuelas, que por mucho tiempo se han

tratado de conducir como si fueran sistemas muy simples (Pozner, 1997, citado por Campos Alba, 2002).

Dentro de las características de la gestión mencionadas por Elizondo (2001) se encuentra que primeramente la gestión es holística, ya que incluye a todos los actores y procesos educativos; se relaciona estrechamente con lo que ocurre en la sociedad por lo que se dice que es socialmente incluyente; concibe a lo educativo desde un punto de vista sistémico como un proceso social integral; y considera a la escuela como la base del sistema.

2.1.1 Modelos de gestión.

Elizondo (2001) menciona dos modelos de gestión escolar: el modelo burocrático y el modelo emergente.

El modelo burocrático surge en los años 40 como respuesta a una necesidad de formalizar procedimientos y mejorar los resultados de un gran número de instituciones que estaban surgiendo, se basaba en la racionalidad, en la adecuación de los medios con los objetivos para garantizar la máxima eficiencia posible, en la existencia de normas y reglamentos, en la formalización de las comunicaciones, en la especialización y competencia técnica, en la jerarquía de la autoridad y en la profesionalización de sus miembros. Este modelo parte de la premisa de que todo debe funcionar bien si se planifica y estandarizan normas, procedimientos y programas. El modelo es aún vigente en gran parte de las instituciones educativas pues cuenta con algunas ventajas como: la racionalidad, la precisión, la rapidez en las decisiones, la garantía de uniformidad, la constancia, la confiabilidad, la especialización y la reducción de conflictos interpersonales. Y por otro lado, presenta desventajas tales como tener un formalismo y documentación excesivos, relaciones despersonalizadas, decisiones que se toman por nivel de autoridad, rigidez de procedimientos, uso inadecuado de la autoridad, se le da mayor importancia a los procedimientos que a los beneficiarios del servicio, no considera la variabilidad humana ni de contexto.

Este tipo de administración hace ver a la escuela de una manera objetiva, lineal, neutral, uniforme, controlaba, donde no se consideran situaciones objetivas como lo son valores, intereses de las personas, su comportamiento, etc. por lo que afecta tanto la operación interna de las escuelas como las formas de enseñanza.

Dentro de este modelo, la administración escolar se considera como de gestoría, entendida ésta como los trámites que realiza un directivo ante los niveles superiores con el fin de informar sobre el acatamiento y cumplimiento de lo planificado. El directivo es parte de la estructura jerárquica y sus funciones son la vigilancia y el control del orden y el aseguramiento del cumplimiento de objetivos.

Por otro lado, el modelo emergente, que al igual que el modelo burocrático, se enfoca en tres de los principios básicos: la calidad, la competencia y la excelencia, se basa en la importancia que se debe dar a las escuelas, se habla entonces de que cada espacio sea capaz de generar sus propias soluciones a los problemas de manera oportuna pertinente y eficaz, lo que resulta en una mejorar la calidad educativa. En este marco, la gestión se presenta como la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad donde tanto administrativos como docentes privilegian las tareas académicas.

Bajo este modelo de gestión escolar, la escuela es la unidad y a la vez el motor de cambio pues es en su interior donde se genera el proceso de aprendizaje y a las autoridades externas corresponde proporcionar apoyo. Algunas de las características del modelo son: participación democrática, autonomía, liderazgo, organización escolar, planeación y evaluación escolar.

Para implementar este modelo se sugiere realizar previamente algunas acciones como son: una evaluación sumaria que determine en qué medida la escuela está lista para este modelo, realizar algunos ajustes estructurales, localizar recursos disponibles, desarrollar equipos técnicos y encontrar ayuda de una consultoría externa.

2.1.2 El directivo como gestor

La gestión escolar requiere de un responsable, para que ésta sea adecuada, se debe contar con el conocimiento de la materia pero sobre todo dicho responsable debe tener liderazgo, este liderazgo debe estar relacionado con el quehacer particular de la escuela que es formar a los alumnos.

Desafortunadamente, debido a que la gran mayoría de los directores en las escuelas de educación básica en México, cuentan únicamente con una formación docente y que en esta no se incluye la formación en gestión educativa, se han presentado en muchas ocasiones directores escolares que dirigen las escuelas con la ayuda de la intuición y con base en consejos de otros directores o supervisores (Rosales, 2000).

De acuerdo con Elizondo (2001), ser directivo, o integrante del equipo directivo de alguna escuela, implica poder llevar adelante la gestión de esa institución, para ello es necesario tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones: *La político-educativa*, que constituye el soporte de las otras tres dimensiones y que permite articular su funcionamiento; *la académica*, que hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad; *la administrativa*, que incorpora el tema de los recursos necesarios para la consecución de la gestión escolar; y *la social-comunitaria*, la cual apunta a las relaciones entre sociedad y escuela y que son las que forman la cultura escolar.

Lo mencionado anteriormente, no significa que la gestión escolar sea una acción exclusiva del director, sino que incluye un trabajo colegiado del personal así como una serie de interrelaciones entre los diferentes actores de la comunidad educativa y de la sociedad, por lo tanto sigue siendo responsabilidad del director, generar una definición colectiva y dinámica que permita el logro de los objetivos de la institución.

Bajo un modelo de gestión emergente ya mencionado anteriormente, el directivo es responsable de no sólo coordinar y liderar el desarrollo propuesto por las escuelas, o diversos

proyectos, sino debe ser responsable de generar propuestas de renovación. Es decir no sólo es cuestión de administrar lo que ya está establecido, sino es cuestión de promover proyectos escolares acordes a los objetivos de las políticas educativas y a las necesidades de la sociedad.

2.1.3 Normatividad

Dentro del estado de derecho, se hacen necesarias las reglas que norman las acciones, definen fines y procedimientos tanto de autoridades como particulares. En educación básica el conjunto de disposiciones jurídicas es denominado "normatividad educativa". La normatividad forma parte de la política educativa y es responsabilidad del administrador o director conocerla, entenderla y aplicarla. La Normatividad educativa está compuesta por normas jurídicas que pueden ser constitucionales, legales o administrativas (Elizondo 2001).

Los elementos de la normatividad educativa son:

Las normas constitucionales: La Constitución es un documento que determina la organización política de un país. En México, los artículos directamente relacionados con la educación son: artículo 3º. El 31, fracción I, el 73, fracción XXV y el 123 Apartado A, fracción XII

Las leyes que regulan la función educativa en el nivel básico: las leyes son los cuerpos normativos de derecho escrito que expide el poder legislativo., en México existe la ley general de educación, que es de carácter federal, un directivo también debe conocer las leyes de carácter laboral o burocrático.

Los reglamentos en materia educativa: Un reglamento es un conjunto de normas jurídicas expedidas por una autoridad administrativa.

La normatividad administrativa: Esta encargada de aplicar las leyes en casos concretos.

2.1.3.1 Acuerdo 98

Como parte de la normatividad que rige la educación Secundaria en México, el día 7 de Diciembre de 1982, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el Acuerdo 98 que establece la organización y funcionamiento de las Escuelas de Educación Secundaria, con base en los artículos 38, fracciones I, inciso a) y V, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 17 y 24, fracciones I y XIII de la Ley Federal de Educación, y 5o., fracción I, 27 y 55 del Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. En su segunda sección, este acuerdo hace referencia a las funciones del personal directivo (SEP, 1982).

SECCION II

Personal Directivo

ARTÍCULO 17.-El personal directivo de las escuelas de educación secundaria estará constituido por un director y un subdirector por cada turno, salvo aquellos casos en que, por disposición de las autoridades superiores, el servicio sea atendido únicamente por un director, o éste deba ser asistido por más de un subdirector en cada turno.

ARTÍCULO 18.-El director es la máxima autoridad de la escuela y asumirá la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

ARTÍCULO 19.-Corresponde al director:

I.-Representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se realicen con el mismo; organizar, dirigir, y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar.

III.-Verificar que la educación que se imparta en la escuela se apegue al plan y a los programas de estudio aprobados por la Secretaría de Educación Pública;

IV.-Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de conformidad con las finalidades de la educación secundaria;

V.-Cumplir con las disposiciones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel;

VI.-Acordar regularmente con las autoridades superiores, por una parte, y con el personal a su cargo, por otra, los asuntos relativos a la escuela;

VII.-Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes para todos los trámites relativos al cumplimiento de la escuela que dirige;

VIII.-Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar;

IX.-Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido;

X.-Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento y comportamiento de los alumnos;

XI.-Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros, en su calidad de miembros de la comunidad escolar;

- XII.-Celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógicas y administrativas con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo;
- XIII.-Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión, en la organización y desarrollo de las juntas de academia;
- XIV.-Colaborar con los cuerpos de supervisores para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de sus visitas;
- XV.-Presidir el Consejo Técnico Escolar;
- XVI.-Autorizar la documentación oficial que expida el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma;
- XVII.-Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros con que cuente el plantel;
- XVIII.-Proponer, conformar la estructura educativa que le haya sido aprobada, los nombramientos o remociones del personal de la escuela a su cargo, con base en las disposiciones legales y administrativas vigentes.
- XIX.-Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la Secretaría de Educación Pública;
- XX.-Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictivos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas;
- XXI.-Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente, el presente acuerdo y las demás disposiciones que normen las labores de la institución, y

2.1.3.2 *Manual del director.*

Asimismo, con base en las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (citado por el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca, IEEPO) se elaboró el Manual del Director de Educación Secundaria. Este manual establece el propósito y las funciones generales del puesto, así como las funciones específicas por materias administrativas que a continuación se resumen en la tabla 1.

Materia administrativa	Función
Planeación	1. Programar y promover la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel. 2. Captar la información de la demanda de servicios educativos del plantel, y proponer a las autoridades educativas correspondientes el número de grupos por grado con que pueda operar la escuela.
Personal escolar	1. Distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel entre los miembros del personal con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos. 2. Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su

	<p>iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades sobre las irregularidades en que éste incurra. 4. Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias. 5. Expedir los créditos escalafonarios anuales del personal de la escuela. 6. Conceder licencias económicas al personal a sus órdenes en los términos establecidos en los reglamentos y disposiciones vigentes. 7. Tratar con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela, e informar sobre los mismos a las autoridades superiores cuando se requiera. 8. Levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurra el personal. 9. Controlar la elaboración y la actualización de la plantilla del personal de la escuela. 10. Proponer a las autoridades superiores la designación o remoción de personal escolar, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio.
<p>Recursos Materiales y financieros</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar debidamente los recursos financieros y materiales de la escuela 2. Determinar las necesidades de material y equipo para la prestación de los servicios de la escuela y realizar las gestiones conducentes para satisfacerlas. 3. Vigilar que se lleven eficientemente los inventarios de activo fijo y de material de consumo de la escuela. 4. Supervisar tanto el funcionamiento, estado de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás anexos del plantel, como la funcionalidad de los locales, mobiliario, instalaciones y equipo. 5. Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la escuela y presentarlo a las autoridades correspondientes. 6. Proponer a las autoridades superiores correspondientes las modificaciones presupuestarias, que en su clave se requieran, para el cumplimiento de las labores encomendadas a la escuela. 7. Ejercer el presupuesto autorizado y presentar la documentación justificativa y comprobatoria de los gastos realizados por el plantel, conforme lo indican las normas establecidas.
<p>Control escolar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autorizar la inscripción de los alumnos que cumplan con los requisitos establecidos. 2. Revisar y firmar la documentación oficial expedida por el plantel referente al control escolar. 3. Vigilar la aplicación de los sistemas de control de asistencia, disciplina escolar, evaluación del aprovechamiento y seguimiento de los educandos. 4. Solicitar a las autoridades superiores las revisiones o convalidaciones de estudios de los alumnos que requieran este trámite. 5. Entregar a la autoridad educativa correspondiente la documentación relativa al registro de inscripción y calificaciones de los alumnos, conforme a los procedimientos y al calendario establecido para el clave. 6. Coordinar la aplicación de los exámenes extraordinarios y cuando proceda, la de los exámenes a título de suficiencia en el plantel, de acuerdo

	<p>con el calendario y con las disposiciones específicas que determinen las autoridades competentes.</p> <p>7. Establecer los mecanismos convenientes para atender con eficiencia y comedimiento a los padres de familia o tutores, e informar sobre el aprovechamiento y comportamiento escolar de los alumnos.</p>
Asistencia educativa	<p>1. Vigilar que se logren las finalidades de los programas de orientación educativa y vocacional, trabajo social, educación para la salud y prefectura, y solicitar a la autoridad competente la asesoría requerida para la mejor prestación de estos servicios.</p> <p>2. Vigilar que los tramites de becas para los alumnos del plantel, se realice conforme a las disposiciones y a los procedimientos establecidos al respecto.</p>
Extensión educativa	<p>1. Cumplir con los lineamientos establecidos para la integración de la Asociación de Padres de Familia y prestar asesoría en relación con su funcionamiento.</p> <p>2. Integrar la Sociedad de Alumnos, y orientar y vigilar su funcionamiento.</p> <p>3. Promover la constitución de la Cooperativa Escolar de Consumo, tramitar su registro ante el área de cooperativas correspondiente y supervisar su funcionamiento.</p> <p>4. Propiciar el funcionamiento óptimo y el incremento constante de la biblioteca del plantel.</p> <p>5. Solicitar la autorización que corresponda, para promover y realizar actividades deportivas, artísticas, sociales y culturales entre la comunidad escolar.</p> <p>6. Presidir los actos en que participen los alumnos, maestros o padres de familia, en su calidad de miembros de la comunidad escolar.</p> <p>7. Promover, entre los alumnos y maestros, la elaboración y difusión de trabajos de carácter científico, tecnológico, artístico o recreativo, y orientarlos en sus finalidades.</p>
Técnico pedagógica	<p>1. Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio, se efectúe conforme a las normas y a las disposiciones establecidas.</p> <p>2. Evaluar la eficiencia de los métodos, técnicas y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje.</p> <p>3. Programar organizar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas procedentes.</p>

Tabla 2.1. Funciones específicas del director de escuela secundaria por materia administrativa

Además de lo presentado en la tabla 1, el Manual del Director, orienta al director respecto a los límites de su autoridad, a sus responsabilidades, a cómo se espera que sean sus relaciones con la comunidad escolar, a la forma de liderazgo que se espera de él, la relación que debe permanecer entre el plantel y la supervisión de zona y finalmente le sugiere algunas acciones específicas para un mejor desempeño en el puesto.

2.1.3.3 Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria.

Con la finalidad de proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de la escuela secundaria, el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria, delimita las funciones y responsabilidades de los diferentes órganos y puestos que conforman la institución. Enseguida se hace mención de las funciones atribuibles al director de la escuela (IEEPO, s/f).

Funciones

Dirección:

1. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas, de asistencia educativa, administrativa y de intendencia del plantel, de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.
2. Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.
3. Vigilar el cumplimiento del plan, programas de estudio, reglamentos y disposiciones que rijan el servicio.
4. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones conducentes que permitan dotar al plantel tanto del personal y recursos materiales, como de los servicios necesarios para el cumplimiento de sus labores.
5. Proponer ante la Unidad de Servicios Educativos a Descentralizar o a la Dirección General de Educación Secundaria, cuando se trate de planteles del Distrito Federal, el presupuesto estimado de ingresos del plantel.
6. Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar, ante las autoridades educativas correspondientes, la documentación comprobatoria de los gastos.
7. Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
8. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que esté informada de las disposiciones que normen las labores del plantel y de lograr su participación consciente y corresponsal en las tareas educativas.
9. Programar las reuniones de las academias locales, y supervisar que éstas cumplan con sus objetivos.
10. Promover la constitución de la cooperativa escolar de consumo, tramitar su registro ante el área de cooperativas correspondiente, y vigilar que su funcionamiento esté de acuerdo con las normas específicas vigentes.
11. Vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuente el plantel.
12. Facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico pedagógico y las auditorías que se determinen, y atender a las recomendaciones y a las disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.
13. Promover la realización de actividades culturales, deportivas y recreativas que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.
14. Autorizar la documentación oficial que expida el plantel.
15. Evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.

2.1.4 Perfil del director de Escuelas Secundarias.

Con base en la normatividad y de acuerdo con el Manual del Director elaborado por la SEP (s/f), en el apartado especificación del puesto, se mencionan únicamente los siguientes requisitos para quienes han de cubrir el puesto de director de una Escuela Secundaria: Título de estudios de Normal Superior, haber desempeñado el puesto de profesor y el de subdirector en el subsistema y como antecedente escalafonario, se solicita el dictamen de subdirector (s/f).

Si bien lo expresado en el párrafo anterior no especifica las características o habilidades que debe poseer un aspirante a director, hay quienes afirman que el perfil del director se puede dibujar desde diversas perspectivas de la concepción humana. En algunas ocasiones se le da un enfoque de tipo humanístico y en otras de tipo científico; hay quienes hablan de vocación, pero también hay quienes opinan que no se puede hablar de características del director debido a la diversidad de situaciones.

Lo que sí se puede inferir es que

El director debe ser un profesional de la docencia, que tenga como punto de partida el conocimiento y la reflexión de su tarea, de manera tal que pueda proveer a los sujetos del proceso enseñanza aprendizaje, condiciones favorables al logro de la experiencia del aprendizaje mismo, a partir de la planeación escolar y del proceso administrativo en su conjunto (Domínguez, s/f, p. 52).

Complementando lo anteriormente mencionado por Domínguez (s/f), García (2002, citado por Campos, 2002), adopta algunas aportaciones de Graciela Bar para definir lo que se considera que el perfil profesional de los directivos contempla y lo resume en: una actitud democrática; principios éticos sólidos; sólida formación pedagógica y académica; autonomía personal y profesional; amplia formación cultural y capacidad de innovación y creatividad.

Además de lo anterior, García (2002, citado por Campos, 2002), en un intento por identificar ciertas características con base en la trascendencia de la función directiva, define el perfil del personal directivo de la siguiente manera:

Directivos profesionales colectivos y competentes en los siguientes ámbitos: ético- social y pedagógico. Directivos con *competencia ética*, que le permite actuar razonablemente en el

contexto de las relaciones interpersonales y que a la vez comprende el contexto sociocultural asumiendo un compromiso social; con *competencia comunicativa*, que es la capacidad de interactuar comunicativamente en un contexto, dando apertura a la participación colectiva para la toma de decisiones; con *competencia pedagógica*, que apoya a la cultura del aula ligada a la lectura y la interpretación, a la discusión y a la reflexión, a la capacidad de predecir y configurar; y finalmente con *competencia interactiva*, que le permite comunicarse y entenderse con los demás en un ambiente de tolerancia, convivencia, cooperación y respeto.

2.2 Liderazgo

Para comprender más claramente el liderazgo en el ámbito educativo, es necesario hacer algunas precisiones en cuanto a términos generales relacionados con el liderazgo.

El liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relación entre el líder y sus seguidores, surge como resultado de una serie de acontecimientos independientes como son la genética y la primera infancia, la educación, la experiencia, los fracasos y la formación objetiva (Boyett y Boyett, 1999). Es un intento de influir por medio de la comunicación para el logro de determinadas metas, está relacionado con términos tales como conducción, dirección y para algunos autores con el control.

Bryman (1996, citado por De Vicente, 2001), menciona tres características definitorias del liderazgo: proceso, influencia y propósitos. Se dice entonces que liderazgo “es un proceso mediante el que se ejerce influencia con la finalidad de alcanzar determinados propósitos” (p. 36).

Algunos gurús de la administración, han establecido algunas clasificaciones en el área de liderazgo, cada uno de ellos utiliza diferente terminología, en algunos casos difieren y en otros coinciden en referencia a los atributos que debe tener un líder.

A continuación se presenta lo que Warren Blank (1995, citado por Boyett y Boyett, 1999, p.15) identifica como algunas leyes naturales del liderazgo.

1. Un líder tiene seguidores aliados de buena voluntad.
2. El liderazgo es una acción recíproca.
3. El liderazgo sucede igual que un acontecimiento
4. Los líderes hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal.
5. Los líderes actúan sobrepasando los límites de los procedimientos definidos por sus organizaciones
6. E liderazgo implica riesgo e incertidumbre.
7. No todo mundo seguirá la iniciativa de un líder.
8. Conocimiento- la capacidad de procesar la información- crea el liderazgo.
9. El liderazgo es un proceso de autoreferenciar. Los líderes y los seguidores procesan la información según un sistema de referencias subjetivas e internas.

2.2.1 Factores que influyen en las habilidades del liderazgo

Algunos factores que pueden influir en las habilidades de liderazgo son: *la genética y la primera infancia*, las experiencias tanto positivas como negativas durante esta etapa, pueden contribuir a formar un carácter del líder; *la educación* que favorece al liderazgo va más allá de la que se relaciona con temas de administración, incluye también artes y ciencia; *la experiencia* en referencia a experimentar el liderazgo; y finalmente *los fracasos* que moldean a las personas (Boyett y Boyett, 1999).

Warren Bennis (citado por Boyett y Boyett, 1999) sostiene que “se puede enseñar el liderazgo... el liderazgo es carácter y juicio, dos cosas que se puede enseñar” (p.46). Por su parte, Peter Drucker (citado por Boyett y Boyett) coincide al decir que “el liderazgo debe ser aprendido y puede ser aprendido” (p. 46).

El hecho de decir que se puede decir que es posible aprender algunas técnicas, habilidades, etc.; dominar las teorías, estrategias y tácticas del liderazgo no significa que se puede adquirir tan fácilmente los sentimientos, intuiciones, y algunas emociones que lleven a las personas a convertirse en verdaderos líderes. En conclusión lo que se puede aprender, únicamente es de utilidad para mejorar el liderazgo, lo que no convierte a nadie en líder.

2.2.2 ¿Administración o liderazgo?

Debido a que el liderazgo ejerce influencia en el comportamiento de las personas o grupos con el propósito de alcanzar metas, se asume que aquellas personas que dentro de la organización están ubicados en algún puesto de mando, tiene la capacidad de intervenir en la conducta de sus subordinados, ya que pueden ordenar algunas acciones para el logro de los objetivos. Esta situación hace pensar que los administradores corresponden a personas que se ajustan a la idea del liderazgo. Sin embargo esto puede ser no totalmente cierto, en realidad son los seguidores o subordinados los que determinan si algún administrador es un líder. La posición jerárquica que pueda ocupar dentro de la organización no determina el liderazgo del administrador, es más bien el reconocimiento de los subordinados como tal (Lynch, 1999, citado por Rosales, 2000).

De acuerdo con Kotter (1990, citado por Rosales, 2000), el éxito en puestos administrativos requiere cada vez no sólo de una buena administración, sino de un liderazgo. Este autor insiste en las diferencias entre administración y liderazgo. La tabla 2 hace referencia a algunas de sus ideas

Administración	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none">• Planea y presupuesta• Organiza y promueve personal• Controla y resuelve problemas• Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones,	<ul style="list-style-type: none">• Establece una dirección con base en una visión• Alinea a la gente por medio del trabajo en equipo• Motiva e inspira a la gente• Genera un cambio,

Tabla 2.2. Diferencias entre administración y liderazgo.

2.2.3 Líderes

Muchos autores has escrito sobre el tema y por tanto, existen numerosas visiones respecto a las características de los líderes. Diversos gurús citados por Boyett y Boyett (1999), proporcionan una lista de atributos que tienen o deben tener los líderes, cada lista es diferente,

algunos de los atributos más mencionados son: visión (de futuro), pasión, integridad, confianza, curiosidad, iniciativa, osadía, dominio de los cambios, rápido aprendizaje, sinergia, saber escuchar, capacidad para motivar, respeto a los demás, pensamiento ganar-ganar, sentido del humor, presencia, vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio, asertividad, necesidad de logro, capacidad para dirigir y establecer prioridades, etc. Para Peter Druker (citado por Boyett y Boyett), estos atributos no existen y tampoco los términos como “personalidad”, “estilo” y “rasgos” del líder. Y por su parte John Gardner (citado por Boyett y Boyett) hace mención que “Los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc.” (p. 12).

En opinión de Gerstner (1996, citado por Cano, 2001), toda organización requiere de líderes fuertes, líderes individuales que puedan definir y describir una misión para su organización, que puedan motivar a las personas para compartir esa misión y realizarla. Es decir que cuando se trata de decisiones sobre objetivos y acciones conducentes, estos líderes poseen una mayor carga de responsabilidad.

2.2.4 Liderazgo educativo

En los últimos años, han surgido términos como productividad, rentabilidad, eficiencia, eficacia, etc., como resultado de la globalización en la que está inmersa la sociedad actual. Pero todos estos términos parecen estar mediados por dos que resultan fundamentales: liderazgo y calidad.

De acuerdo con Cano (2001), el quehacer educativo debe estar en constante búsqueda de la calidad, de la excelencia y para ello el liderazgo en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, colaboración y compromiso donde se han de anteponer los intereses de la educación a los personales. Al hacer referencia a términos como calidad y liderazgo, se hace necesario tener presente el peligro de caer en el error de privilegiar parámetros de marketing, o rentabilidad empresarial que poco a poco se han ido incorporando en el quehacer educativo.

En diferentes ámbitos de la sociedad, incluyendo el educativo, durante mucho tiempo se ha entendido al liderazgo como el simple ejercicio de autoridad, donde prevalecen los más fuertes, influyentes y hábiles que se encuentran en la cima de la pirámide; esta situación ha sido promovida de alguna manera por el conjunto de mediaciones que hacen presencia en los procesos educativos actuales. Es momento ahora de reconsiderar que en el ámbito educativo, el liderazgo está estrechamente relacionado con la aceptación que se da por parte de los integrantes de la comunidad escolar y no por la posición jerárquica que se ostente.

2.2.4.1 Teorías del liderazgo.

Boyett y Boyett (2001) considera que el liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relación entre los líderes y sus seguidores, por lo que es tarea de un líder, fomentar y mantener buenas relaciones con los demás. De la misma manera Elizondo (2001), menciona que

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Esta definición supone cuatro aspectos: 1) capacidad para usar el poder...de modo responsable, 2) capacidad para comprender que los seres humanos tenemos diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y situaciones, 3) capacidad para inspirar... y 4) capacidad para actuar en forma tal que se proporcione un ambiente de respuesta a las motivaciones y fomento de éstas. (p.66).

Tanto Elizondo (2001) como Boyett y Boyett (1999), coinciden en que el liderazgo depende de cierta manera de las características del líder, pero también de las relaciones que éste mantenga con sus subordinados o seguidores, a lo que Elizondo agrega que el liderazgo también se relaciona con la naturaleza de las tareas y del contexto situacional. Por eso al hablar de liderazgo, se ha de considerar la capacidad y habilidad del líder para adaptarse a cada situación.

Se puede afirmar entonces que la actuación del líder dependerá de sus características reales, las características reales de los seguidores, y las características de las situaciones. Para entender mejor estos componentes, se han desarrollado tres teorías, la primera desarrollada por Bass (citado por Elizondo 2001), establece algunos modelos de liderazgo, la segunda

desarrollada por Blake y Mouton (citados por Elizondo), clasifica algunos de los estilos de liderazgo y una tercera teoría presentada por y Hersey y Blanchard (citados por Elizondo) llamada teoría del liderazgo situacional.

a) Modelos de liderazgo: Liderazgo transaccional y transformacional

Para Burns (citado por De Vicente, 2001), estos dos tipos de liderazgo se encuentran en los extremos; por otro lado, Bass (citado por Elizondo 2001), los considera como complementarios.

El liderazgo transaccional se basa en el logro de objetivos por parte de los colaboradores a cambio de una recompensa o de no recibir una sanción. Éste se manifiesta de dos formas: como esfuerzo eventual o como castigo eventual. Está comprobado que una actuación eficaz, no es compatible con este tipo de liderazgo debido a que el logro de los objetivos depende de recibir un premio o de evitar una sanción (Elizondo, 2001).

El liderazgo transformacional (Bass, citado por Elizondo, 2001) se basa en la habilidad del líder para motivar a los colaboradores a trabajar comprometidamente no por una recompensa sino por la satisfacción personal de alcanzar los objetivos; objetivos y metas institucionales que a su vez incluyen las metas de los colaboradores. Los líderes transformacionales, promueven el desarrollo de nuevos líderes que desarrollan sus talentos, habilidades, capacidades y conocimientos. Este tipo de liderazgo produce colaboradores capaces de autodirigirse, responsables y que a la vez son capaces de crear nuevas generaciones de líderes.

El liderazgo transformacional se centra en el compromiso y las capacidades de los miembros de la organización. Leithwood (2000, citado por Bolívar, s/f) refiere que la productividad está relacionada con el nivel de compromiso del personal con las metas de la organización. Dentro de su teoría transformadora de liderazgo, la cual considera que es la que mejor se adecúa a la modalidad transformacional de reestructuración de las escuelas,

presenta un modelo que hace referencia a ocho dimensiones de liderazgo y cuatro de gestión que a se mencionan en la tabla 3.

<i>Dimensiones de liderazgo</i>	<i>Dimensiones de gestión</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Construir una visión de la escuela. • Establecer las metas. • Proveer estímulos intelectuales. • Ofrecer apoyos individualizados. • Proporcionar modelos de las mejoras prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización. • Inducir altas expectativas de realización (resultados). • Construir una cultura escolar productiva. • Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocuparse por el personal. • Apoyo instructivo. • Monitorizar las actividades de la escuela. • Construir relaciones con la comunidad.

Tabla 2.3. Dimensiones del liderazgo transformativo

Se ha comprobado que la eficacia de las instituciones educativas se basa mayormente en el liderazgo transformacional, aunque es necesario también cierto grado de liderazgo transaccional. “Un buen directivo será aquel capaz de moverse entre ambos estilos” (Elizondo, 2001, p. 73).

b) Estilos de liderazgo

La teoría desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton (citados por Elizondo, 2001) utiliza la rejilla administrativa para definir los estilos de liderazgo. Esta teoría plantea básicamente dos enfoques: la orientación hacia las relaciones y la orientación hacia las tareas. De esta rejilla surgen cinco combinaciones que se resumen en la siguiente tabla (Elizondo, 2001, pp. 81-82).

	<i>Estilo de liderazgo</i>
--	----------------------------

<i>Características</i>	<i>Informativo</i>	<i>Participativo</i>	<i>Delegación</i>	<i>Intermedio</i>	<i>Persuasivo</i>
<i>Comunicación</i>	La necesaria, vía descendente	Frecuente y amable	Es callado y muy concentrado. No conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común
<i>Instrucciones</i>	Claras y directas	No exige. Es indirecto	Transfiere los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que todos estén de acuerdo	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo
<i>Equivocaciones y errores</i>	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie	No ve las equivocaciones. Tratar de librarse de responsabilidades	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo	Comprende avisos de los errores
<i>Quejas</i>	Consideradas como debilidad o incapacidad. Se ignoran	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responde a las quejas. " Política de puertas abiertas "	Es algo significativo, aprende a través de la crítica
<i>Reacciona ante sentimientos hostiles</i>	Frustración y hostilidad	Amabilidad, evade el antagonismo	No actúa como jefe	Trata de establecer ambiente de tranquilidad	No hay hostilidad, las tensiones se resuelven a cada paso
<i>Evaluación del desempeño</i>	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan	Evade la evaluación de la actuación	Trata a todo su personal en forma igual	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo	Supervisor y profesores realizan juntos la evaluación, analizando puntos fuertes y débiles

Tabla 2.4. Rejilla administrativa: Estilos de liderazgo

c) Liderazgo situacional

Esta teoría Desarrollada por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard (citados por Elizondo, 2001), parte de la idea que no existen estilos buenos o malos de liderazgo, sino que éste debe depender de la situación en que cada líder se encuentre. El líder deberá tener la habilidad para adaptarse a las situaciones y a las necesidades de los colaboradores con la finalidad de

alcanzar los objetivos y metas planteadas, para ello es importante considerar el nivel de madurez de los colaboradores, el cual es cambiante y dinámico. El líder deberá buscar mejorar el nivel de madurez del grupo a través de adaptar su estilo de liderazgo a la conducta de los colaboradores.

2.2.4.2 Principios generales para el ejercicio de liderazgo

A nivel de educación Secundaria, la SEP (citada por IEEPO, s/f), toma en cuenta las diferentes teorías acerca de liderazgo y las incluye en el documento denominado Manual del Director del plantel de Educación Secundaria, donde establece los siguientes principios generales para el ejercicio de liderazgo.

1. Un liderazgo efectivo requiere acciones permanentes de motivación, un manejo adecuado de las relaciones humanas y una eficiente coordinación de intereses.
2. Considerando que toda administración es situacional y está sujeta a una gama infinita de contingencias el tipo de liderazgo que se ejerza, deberá considerar la dinámica que presenta el ambiente de trabajo y el grado y forma de asociación del grupo y su entorno social a fin de realizar una conducción inteligente para alcanzar los objetivos educativos.
3. En virtud de que el plantel educativo es una institución inmersa en un sistema administrativo y social, su marco normativo, estructura, objetivos y recursos son elementos que favorecen el ejercicio del liderazgo.

2.2.4.3 Directores líderes

El rol del director cobra especial importancia al considerar que quizá es el que de forma más intensa puede incidir en la mejora de una escuela. Estudios han demostrado que el liderazgo del director, bajo determinadas condiciones, puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los estudiantes (De Vicente, 2001).

El liderazgo de un directivo, requiere de compromiso, el compromiso de éste desarrollar un equilibrio entre los objetivos educativos y las necesidades grupales; establecer un balance entre las necesidades de las personas y de la institución; armonizar la organización y valorar los vínculos interpersonales; e integrar al personal con las necesidades de la comunidad (Elizondo, 2001). Por ello, la nueva forma de liderazgo implica la responsabilidad de todo el personal de la escuela, no es algo exclusivo de una persona (el director), el liderazgo compartido conlleva el trabajo colectivo y colaborativo donde es necesaria la comunicación a través del diálogo donde

se generen nuevas ideas, se promueva la indagación y se buscan soluciones basadas en la reflexión de la práctica propia y de los demás. Al respecto, Schön (1998) menciona que

Un directivo no puede limitarse a ser solamente aquel que aplica los principios y los métodos derivados de la ciencia de la dirección a los problemas que surgen cada día dentro de su organización; sino que debe ser un artesano, un profesional del arte de la dirección, es esta cuestión de habilidades y sabiduría (p. 211).

La dirección escolar recae en el equipo directivo, más específicamente en el director, es este equipo el responsable del fomentar el aprendizaje desde la práctica, es su responsabilidad la mejora y desarrollo de la institución, así como la continua profesionalización de los docentes, y la configuración de un ambiente democrático de respeto a los derechos y valores donde involucren al profesorado en las decisiones especialmente aquellas que se relacionan con el proceso de enseñanza-aprendizaje; pero es la escuela como comunidad de aprendizaje y no el director únicamente, la responsable del manejo de los cambios, para ello se requiere por lo menos de un grupo de profesores que entiendan y compartan la visión, misma que habrá de ser promovida por el director. Es la escuela quién debe realizar este trabajo partiendo de la reflexión, indagación, intercomunicación y acciones conforme a los propósitos (De Vicente, 2001).

Debido a que la escuela es una organización formal, que determina el rol de cada persona, sus funciones, nivel jerárquico, normas, derechos y obligaciones, los cuales vienen establecidos y que por otro lado, en la escuela también existe un tipo de organización informal, la cual surge de la interacción diaria entre los diferentes actores y que está orientada a la satisfacción de necesidades sociales e individuales, el directivo debe de tener la habilidad para no solamente ser el líder formal, sino también en cierta forma ser el líder informal, debe conocer los grupos informales que existen, sus expectativas, y debe procurar ganarse la aceptación de estos; lo que le permitirá establecer compromisos (De Vicente, 2001). Por su parte Blank mencionado por Boyett y Boyett (2001) destaca la importancia de tener seguidores de buena voluntad, no basta con ser una autoridad formal, la gente debe seguir al líder por convicción y no bajo un modelo de manipulación o control. A este respecto, Senge (2002) ha desarrollado un

trabajo para producir un modelo de liderazgo para la educación pública que se basa en cuatro competencias claves: participación, pensar en sistemas, liderar el aprendizaje y conciencia de sí mismo.

¿Qué tipo de liderazgo debe ejercer un director de una Institución Educativa?

Debido a que el liderazgo de un director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos, parece ser necesario identificar el tipo de liderazgo que este deberá ejercer. En este sentido, la SEP, en el documento Manual del Director de Educación Secundaria (citado por IEEPO, s/f), con el objeto de promover un desarrollo eficiente del proceso educativo, presenta a consideración de los directores, un resumen de las principales formas de liderazgo de un director, de donde se espera que el director realice un análisis y haga una selección de las variantes que considere le puedan ser útiles en el logro de los objetivos por medio de la integración de la comunidad educativa. Dentro de estas formas, se encuentran:

1. El liderazgo autocrático o dictatorial, se caracteriza porque el líder ejerce una autoridad con base en el poder y no en la razón.
2. El liderazgo participativo como una forma del ejercicio democrático de la dirección.
3. El liderazgo permisivo.

Algunos autores que a continuación se citan, han establecido una controversia en cuanto a cuál puede ser el tipo de liderazgo que debe ejercer un director de una institución educativa

Por un lado, Rosales (2000) afirma, que en 1992, un estudio realizado por Postlethwaite y Ross de The International Association for the Evaluation of Educational Achievement, sobre lectura, realizado en 26 países, muestra que las escuelas con resultados de calidad, llevan a cabo entre otras actividades: evaluación del personal, frecuente contacto con la comunidad, reuniones con docentes para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos educativos, métodos de enseñanza y avance de los grupos, así como acciones de desarrollo docente, por lo

que los investigadores pudieron concluir que el liderazgo del director debe ser de carácter pedagógico, que debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos.

Asimismo, Torres (2004) confirma que el liderazgo pedagógico fuerte, es importante para dirigir una institución, debido a que permite mejorar la calidad de los resultados globales, así como la satisfacción de los docentes y las familias. Además, Bressoux (1994, citado por Torres, 2004), menciona que los directores eficaces son líderes pedagógicos que se enfocan en el aprendizaje de los alumnos, se sienten responsables de su enseñanza y observan regularmente a los docentes.

Por otro lado, se encuentra la opinión de Bolívar (s/f), quien se basa en los estudios de Leithwood y su equipo para afirmar que el modelo de liderazgo transformacional parece ser el más apropiado para las actuales circunstancias en la educación, ya que permite entrar en la dinámica de cambio constante de la sociedad en general. Este modelo de liderazgo permite ir más allá de la gestión de la realidad presente para transformarla en función de los objetivos de la educación.

Bolívar (s/f) opina que este modelo, se separa del modelo de liderazgo pedagógico, el cual está relacionado con un conjunto de actividades que tienen que ver con los procesos de enseñanza aprendizaje, donde la supervisión pedagógica es una estrategia de control de las prácticas docentes. Bolívar hace referencia a que lo que ahora se requiere, es un liderazgo que utilice estrategias de compromiso que haga cambios no sólo en las aulas sino también a nivel estructural y organizativo. A este respecto, Torres (2004) admite que el liderazgo transformacional, permite transformar la gestión y administración de los centros educativos por medio de la descentralización, favoreciendo un liderazgo compartido.

De estas dos posturas se puede concluir que la mejor opción es el liderazgo que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje, que erradique las formas elitistas y privilegiadas de liderazgo, sea éste un modelo de liderazgo pedagógico o transformacional (Torres, 2004).

Habilidades directivas

Como ya se ha mencionado anteriormente, es responsabilidad de un director, establecer un equilibrio entre las necesidades e intereses de los grupos y los de la institución, estableciendo vínculos e integrando la escuela a la comunidad.

Además el directivo debe buscar los medios para realizar las tareas de gestión necesarias para la institución. “Su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos” (Elizondo 2001, p. 62). Esta función la debe realizar a través de una adecuada dirección y coordinación del trabajo con sus colaboradores.

Un directivo debe ser además un profesional que debe poseer conocimientos y habilidades de las siguientes dimensiones institucionales: pedagógica, social, política y administrativa.

Dentro de las habilidades que necesita poseer un directivo para poseer un verdadero liderazgo, Elizondo (2001) menciona tres grupos:

1. **Habilidad técnica:** conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad en el uso de herramientas técnicas. (Políticas educativas, conocimientos de manuales de operación, reglamentos, conocimientos sobre métodos y técnicas pedagógicas, programas de estudio, sistemas de evaluación, etc.)
2. **Habilidad conceptual:** capacidad de ver a la institución como un sistema, entender que todo está interrelacionado lo que permite un mejor análisis de las problemáticas.
3. **Habilidades humanísticas:** sensibilidad para relacionarse con los demás y establecer buenas relaciones, lo que le permiten establecerse como un líder formal e informal.

2.3 Escuelas eficaces

2.3.1 Calidad y efectividad

Como ha sido mencionado anteriormente, la sociedad actual se encuentra en un proceso de cambio constante, cambios que requieren mejoras en los sistemas de calidad; calidad no sólo como característica propia del producto o servicio, sino como una cultura que incluye valores y prácticas del quehacer cotidiano.

Para entender mejor las características y comportamientos de las escuelas eficaces, es necesario aclarar algunos conceptos básicos relacionados con términos tales como: sistema y calidad.

Para Checkland (1981, citado por Millán, Rivera y Ramírez, 2002, pp. 13-14) “un sistema es el conjunto de unos elementos y de sus relaciones, cuya estructura es jerárquica y cuenta con propiedades emergentes (particulares, culturales), comunicación y control.”

La educación, es un sistema integrado dentro de la sociedad, que tiene el gran reto de mejorar las condiciones de vida, de satisfacer las expectativas sociales, etc.; para lograr esto se hace necesario eficientar la calidad del servicio que ofrecen las instituciones.

En educación, la filosofía de *calidad total* de Deming, establece que el término calidad está relacionado con el proceso de enseñanza- aprendizaje, partiendo desde la planeación integral del mismo y no únicamente se relaciona con la supervisión de los servicios o productos terminados y con los mecanismos de evaluación de los mismos (Millán, Rivera y Ramírez, 2002).

Dentro del consenso que existe con relación al tema de la calidad, se dice que para alcanzarla, se requiere de un liderazgo que impulse la renovación y el cambio de la cultura de la escuela, la implicación de la comunidad escolar en los proyectos de mejora, la participación de los agentes educativos en la toma de decisiones, la necesidad de orientar toda actividad escolar hacia el alumno y su familia, la importancia de los profesores, su formación y su papel en los

procesos de mejora y la evaluación que permite identificar fortalezas y debilidades (De Vicente, 2001).

2.3.2 Prácticas de calidad en la escuela

Deming (citado por Cervantes, 1998) establece 14 recomendaciones que una escuela debe seguir para convertirse en una organización de calidad:

1. Constancia de claridad en el propósito de mejora.
2. Adoptar una nueva filosofía de la calidad.
3. Evitar la dependencia en evaluaciones o inspecciones finales.
4. Lo barato a la larga sale caro.
5. Mejora constante y continua del servicio escolar.
6. Instituir programas de entrenamiento y capacitación.
7. Instituir un liderazgo enfocado en ayudar a las personas a mejorar lo que hacen.
8. Eliminar el miedo a interrogar y a equivocarse.
9. Eliminar barreras entre los integrantes del plantel.
10. Eliminar consignas, exhortaciones y metas.
11. Eliminar cuotas o metas numéricas.
12. Eliminar barreras a la satisfacción de trabajar.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Actuar para lograr la transformación.

Estos catorce puntos no son una receta, pueden ser adaptados por cada escuela con base en la situación, por lo que se recomienda analizarlos y discutirlos entre los miembros de la comunidad educativa.

2.3.3 Evaluación de la calidad

¿Cómo evaluar a las instituciones educativas?

De acuerdo con Valenzuela (2004) la evaluación educativa es un proceso y producto que permite estimar el grado en el que un proceso educativo favorece el logro de las metas para las que fue creado. Por su parte, Pérez (citada por De Vicente, 2001) especifica que la evaluación es un proceso de colección, análisis e interpretación de información para la toma de decisiones, por lo que abordar este tema resulta de vital importancia.

Rosales (2000) menciona que existe una gran necesidad de evaluar a las instituciones de manera integral y no sólo en aspectos relacionados con la eficacia, considera que también se deben evaluar aquellos aspectos relacionados con la relevancia y los procesos.

La evaluación puede ser entendida como un instrumento de control, de acreditación, de ayuda, de clasificación, de selección o de interacción, entre otros sentidos; pero de manera general, se puede considerar que la evaluación educativa tienen dos grandes finalidades: mejorar los procesos, ya sean administrativos, didácticos o de aprendizaje y verificar el logro de ciertos requisitos con la finalidad de otorgar calificaciones o certificados (Ríos, 1999).

2.3.3.1 La evaluación educativa

La calidad de las instituciones educativas puede entenderse en términos de referentes internos al establecer comparaciones al interior de la institución y de referentes externos, al compararse con otras instituciones ya sea de la ciudad, país o con otros países (Valenzuela, 2004).

En términos de referentes externos, a nivel internacional, se encuentran diversas organizaciones, entre ellas la Asociación Internacional para la Evaluación de logro Educativo (IEA) que realiza estudios comparativos acerca del desempeño académico de los estudiantes con el objeto de entender los efectos de las políticas y prácticas de los diferentes sistemas de

educación. Esta organización se enfoca en evaluar la efectividad de los sistemas educativos en los diferentes países (Valenzuela, 2004).

Para reconocer a las instituciones de mayor calidad dentro de su sistema, el sistema de educación Estadounidense utiliza el modelo Malcolm Baldrige; este modelo también puede ser aplicable a países de Latinoamérica. Se trata de un modelo descriptivo que permite identificar las áreas críticas de la institución para delimitar un marco de referencia que permite establecer el plan de desarrollo de una cultura de calidad (Millán, Rivera y Ramírez, 2001).

A nivel nacional se encuentra el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior, A.C. (CENEVAL) que evalúa la calidad académica de la educación con el objeto de mejorarla a nivel medio superior y superior a través de evaluaciones de los aprendizajes logrados en cualquier etapa de proceso educativo.

Como parte de un movimiento introducido hace varios años en el ámbito empresarial, también en el ámbito educativo, surge la Organización Internacional para la Normalización (ISO). Esta organización es de carácter no gubernamental y se enfoca en lograr consensos y acuerdos para la estandarización de los productos o servicios. En el aspecto educativo no existen estándares ISO, únicamente algunas normas o principios relacionados con la administración de instituciones educativas, que son los llamados principios de administración por calidad.

Desde el año 2006, la Secretaría de Educación Pública en México ha introducido un sistema de evaluación a nivel nacional, llamado ENLACE, (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) cuyo objetivo es obtener información acerca del funcionamiento de la educación escolar en México a través de los aprendizajes en Matemáticas y Español de estudiantes de tercero, cuarto, quinto y sexto grado de primaria y tercer grado de secundaria de todo el país. Esta evaluación pretende reforzar y mejorar las habilidades y conocimientos de los estudiantes para desplegar su potencial. Asimismo esta prueba es un instrumento para que autoridades educativas, directivos y docentes conozcan y comparen los

resultados escolares en los distintos niveles: estatal, municipal, local, escolar, agrupados y estudiantil (SEP, 2007).

Además de la prueba ENLACE, en algunos estados de la República Mexicana, la evaluación de la educación básica ha pasado a ser responsabilidad de la Secretaría de Educación de cada estado, siendo la supervisión quien define el tipo de evaluación a realizar, esto debido a las políticas de descentralización de la administración escolar.

2.3.4 Características de las escuelas eficaces.

De acuerdo a la O.C.D.E (citado por Campos, 2002) existen 10 características que parecen determinantes para el logro de todos los objetivos de una escuela más allá de los buenos logros escolares.

1. Un compromiso con normas y metas claras comúnmente definidas: Esta afirmación parte de la premisa que cada escuela posee un clima o cultura particular que determina el rendimiento de los alumnos. De acuerdo a Murillo (1996), dentro de la dinámica del centro se encuentra el factor "clima", el cual es determinante para otros factores como la satisfacción, participación, valoración del equipo directivo, colegialidad, etc. Por su parte Slavin (s/f), menciona que las escuelas más eficaces parecen ser aquellas con mejor rendimiento académico de los alumnos y con una comunidad educativa más satisfecha con el funcionamiento de la misma, esto como resultado de las buenas relaciones entre los miembros. Si se tiene un buen clima en la comunidad escolar, se trabaja mejor y en equipo, hay mayor participación, satisfacción, menor repetición y mayor logro de los objetivos.
2. Planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado en un marco de experimentación y evaluación: "La cohesión de la escuela depende de las acciones concentradas de un personal docente que comparta la responsabilidad en la definición y el mantenimiento de todas las metas del centro y el interés por el bienestar de cada alumno" O.C.D.E (citado por Campos, 2002, p. 139). De acuerdo a Elizondo "El

trabajo en equipo es una forma eficaz de conjugar los esfuerzos del colectivo para lograr mejoras tangibles en la calidad de los procesos educativos” (2001, p. 130).

3. Dirección positiva en la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento: “el directivo aparece como referente obligado para el trabajo de los profesores y el personal de apoyo. Es quien coordina el trabajo de las escuelas...” (Elizondo, 2001, p.130).
4. Estabilidad del personal: la estabilidad como característica del personal, es una condición que refleja seguridad, orden y continuidad en el centro. (O.C.D.E., citado por Campos, 2002). Murillo afirma que la estabilidad está determinada tanto por el buen clima escolar como por la satisfacción del personal (1996).
5. Una estrategia para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades pedagógicas y de organización de cada escuela: De acuerdo a De Vicente (2001), el compromiso del director en la formación y desarrollo del profesorado se debe centrar en la facilitación tanto personal como colectiva de lo que se llama profesionalidad docente, la cual debe garantizar la mejora en la calidad de la enseñanza. Además de la capacitación profesional docente en su ejercicio profesional, se hace necesaria la capacitación del equipo docente para liderar y gestionar la mejora continua de la escuela, lo que se llama desarrollo organizativo.
6. Elaboración de un currículo cuidadosamente planeado y coordinado que asegure un lugar suficiente a cada alumno para adquirir el conocimiento y las destrezas esenciales. La elaboración del currículo debe considerar un conjunto de materias que permita a los estudiantes adquirir conocimientos y habilidades básicas que al mismo tiempo reflejen los valores de la escuela (O.C.D.E., citado por Campos, 2002).
7. Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres: Las interacciones que se establecen entre la familia y escuela son el eje vertebrador del desarrollo de los alumnos y de la escuela. De la misma manera en que las familias pueden contribuir de manera positiva al desarrollo de la escuela, también la escuela puede contribuir con las familias. Los padres

constituyen un potencial algunas veces mal aprovechado, por lo que es necesaria su participación, ya que ésta es de vital importancia para las adquisiciones académicas de los alumnos. La actividad democrática de la escuela, donde la relación entre escuela y comunidad incluyendo la familia, debe darse de manera cotidiana a través de la comunicación y el intercambio de ideas (De Vicente, 2001).

8. La búsqueda y el reconocimiento de unos valores propios de la escuela más que individuales: de acuerdo a Martín Fernández (2001),

los valores son las creencias que la institución adopta firmemente y que, junto con las normas o códigos internos, sirven de referencia a los miembros de las mismas para el desarrollo de su actuación profesional frente a los alumnos y familiares, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general. Es la base en el comportamiento que ligando las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución (p.7).

9. Máximo empleo del tiempo de aprendizaje: es necesario que los estudiantes inviertan el mayor tiempo posible en su aprendizaje activo, para ello deben evitarse las interrupciones a las clases, al igual, se deberá tener cuidado en evitar la duplicidad o repetición innecesarias entre contenidos de las materias (O.C.D.E, citado por Campos, 2002). Por otro lado existe la necesidad de darle a los estudiantes el tiempo suficiente para que aprendan los nuevos conocimientos (Slavin, s/f).
10. Apoyo activo y sustancial de la autoridad educativa responsable: “La escuela debe confiar en el apoyo de su autoridad educativa no sólo en términos de la aportación financiera precisa sino también de dirección y de orientación” (O.C.D.E., citado por Campos, 2002, p. 141).

Existe una creciente literatura de investigación cualitativa y cuantitativa que incluye todas las características mencionadas anteriormente y las engloba en la siguiente descripción: las escuelas de alto rendimiento son aquellas que cuentan con un fuerte liderazgo, un calificado y comprometido cuerpo docente, que se concentra en el aprendizaje y que manifiesta una gran responsabilidad por los resultados (Mohrman y Wohlstetter, 1994; Creemers, 1994; Darling-Hammond, 1997, citados por Winkler y Gershberg, 2000).

2.3.5 Efectividad y liderazgo del director.

A lo largo de este capítulo, se han mencionado lo que la O.C.D.E ha identificado como las características de las escuelas eficaces y en capítulos anteriores se ha desarrollado a detalle el tema de liderazgo, pero ¿Cuál es la relación que existe entre la efectividad del centro y el liderazgo del director?

Rosales (2000), menciona que entre las características de las escuelas que inciden sobre la calidad de la educación, y que se asocian con los buenos resultados en el aprendizaje independientemente de las características de la demanda, se encuentran: 1) las que tienen que ver con el equipamiento de la escuela. 2) las que tienen que ver con los docentes y 3) las que tienen que ver con la gestión.

Al enfocarse en la gestión del centro, se hace necesario identificar aquellas acciones que debe realizar el director como responsable de la gestión escolar. Un estudio mundial realizado por The International Association for the Evaluation of the Educational Achievement, sobre lectura en 26 países, encuentra que las escuelas con mayor calidad, cuentan con directores que en gran medida involucran a los padres de familia en las actividades escolares logrando su apoyo en torno a los principios y a los objetivos de la escuela y además realizan actividades de evaluación del personal docente, estas acciones las complementan con actividades como mantener un contacto frecuente con la comunidad, llevar a cabo reuniones con el equipo docente, realizar acciones de desarrollo docente y preocuparse por los problemas individuales de los alumnos. Lo anterior lleva a la conclusión que las escuelas más efectivas en el logro de buenos resultados en lectura están directamente relacionadas con un liderazgo pedagógico por parte del director de la escuela, son directores fuertes y muy visibles en la escuela (Rosales, 2000).

En opinión de Villa, Auzmendi y Villardon (citados por De Vicente 2001), Un director debe ser un líder pedagógico, por lo que se requiere que esté bien informado, entrenado, y

capacitado en el desarrollo de programas, que conozca sobre la eficacia del profesorado y de la instrucción, de la supervisión, del desarrollo personal y de la evaluación del profesorado. En resumen un director como líder pedagógico debe de: a) tener capacidad de consenso, b) facilitar la comunicación y colaboración, c) implicar e informar a padres, d) preocuparse por los alumnos, y e) informarse y actualizarse él y sus colaboradores.

2.3.5.1 El director y sus relaciones

Por mucho tiempo, los centros escolares han mantenido al margen a la comunidad en general, lo que no permite que las familias de los alumnos participen en la vida interna de los centros docentes. Las interacciones que se establecen entre la familia y escuela son el eje del desarrollo de los alumnos y de la escuela. Pérez (citado por De Vicente, 2001), menciona que “El fundamento de la escuela se halla en la necesidad de la familia de recibir apoyo en la educación de los hijos, y se concreta en las demandas externas que plantea la comunidad” (p. 228). La relación entre el centro escolar y las familias es necesaria para que exista armonía en una institución, también es necesario un referente externo al propio centro, para eso, el director debe actuar como puente entre el centro escolar y la comunidad.

Por otro lado, se encuentran las relaciones del director con el profesorado. Para entender esta relación se puede partir de dos contextos: el formal y el informal. Si bien existe una estructura definida de trabajo para los equipos docentes, el director debe ser el responsable de coordinar y proveer las condiciones y apoyos necesarios para el trabajo de los profesores y no solo limitarse a establecer control y dar seguimiento. Es necesario también considerar a las organizaciones como sistemas políticos donde se establecen relaciones más allá de lo establecido en las normas pero que de igual manera son decisivas (Coronel, citado por De Vicente, 2001).

El compromiso del director en la formación y desarrollo de profesorado se debe centrar en la facilitación tanto personal como colectiva de lo que se llama profesionalidad docente, la cual debe garantizar la mejora en la calidad de la enseñanza. Los directores son responsables de

coordinar la formación docente. Pueden además ayudar a que éstos desarrollen un verdadero compromiso educativo con los alumnos y con la institución, a que completen su formación disciplinaria didáctica que les permita realizar una mejor tarea, a promover su capacidad reflexiva, y a generar un sentimiento de pertenencia que permita el trabajo en equipo (Fernández, citado por De Vicente, 2001).

2.3.6 El cambio: Nuevos modelos de gestión

Jacobs (citado por Boyett y Boyett, 2001) menciona que "la capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo" (p.56), asimismo asegura que las organizaciones de mayor éxito en el futuro serán aquellas que tengan la capacidad para adoptar los cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas, de manera rápida y eficaz.

Es importante considerar que el cambio por el cambio, no representa ningún beneficio; de acuerdo a Fullan y Stiegelbauer (1997), el propósito de cambio educativo debe ser "ayudar a que las escuelas logren sus objetivos con mayor eficacia, reemplazando algunas estructuras, programas y/o prácticas con otras mejores" (p. 23).

Slavin (s/f) afirma que los cambios en busca de una enseñanza efectiva parten de la escuela y del salón de clase como unidad de cambio, ya que todo cambio ajeno a este nivel no garantiza mejores resultados. La escuela debe ser la principal unidad de cambio, el cambio debe ser comprensivo afectando muchos aspectos de la instrucción y organización de la escuela y además el proceso de cambio debe ser constante. Elizondo (2001), insiste en que la escuela es el elemento más influyente en el trabajo organizativo de los directivos, además reconoce que la escuela se encuentra en un proceso de transformación caracterizado por una creciente autonomía pedagógica y organizacional y un fortalecimiento de su sistema directivo y de las funciones organizacionales de los recursos humanos, por lo que ante esta situación

evidente de cambio de las escuelas, la gestión escolar requiere un trabajo directivo moderno y eficaz que funcione bajo un esquema de motivación e incitación al compromiso organizacional.

Para replantear el trabajo de gestión escolar, a nivel de educación básica, Elizondo (2001) presenta un modelo emergente de gestión, que tiene como tareas primordiales:

1. Impulsar las acciones creativas de profesores, directivos y asesores con la finalidad de aumentar la efectividad en la aplicación de las normas establecidas para el logro de objetivos internos.
2. Asesorar a directores y profesores para buscar nuevas formas de dirigir las escuelas en la búsqueda de la mejora continua de la efectividad de la enseñanza.
3. Actualizar el estilo de dirigir dando otro enfoque a las actividades de planificación.
4. Desarrollar sistemas de evaluación que permita apreciar la eficacia de los docentes y directivos.

Si bien estas tareas no son partes de una receta, permiten tener un acercamiento a la realidad por medio de algunas aportaciones teóricas y prácticas, además los modelos organizacionales de gestión escolar se ajustan sobre la marcha (Elizondo, 2001).

2.3.6.1 El director y los cambios

La dirección, es el elemento clave para promover o impedir cambios en los centros escolares por dos razones: por la posición jerárquica que guardan, así como la autoridad formal que poseen y porque los directivos son las personas que conocen y manejan la información de la escuela, tienen un gran número de contactos y relaciones tanto internas como externas (Antunez, 1993, citado por Campos, 2002).

La situación de constante cambio requiere de los directores que transformen su rol y se conviertan en líderes activos. En una investigación realizada en 1989 por Wilson y Corcoran (citados por Fullan y Stiegelbauer, 1997) se encontró que todos los directores eficientes se

centraban en el liderazgo activo, la motivación del personal, de los estudiantes, en el contacto con la comunidad y la mejora constante de la escuela.

El papel del director no se relaciona únicamente con la implementación de innovaciones o incluso en el liderazgo de instrucción para salones de clase específicos porque, el objetivo más importante es transformar la estructura de la escuela. La evolución institucional a largo plazo de las escuelas, requiere que los directores ayuden a configurar el clima de instrucción y de trabajo de la escuela como una organización que aprende, no que se dediquen grandes cantidades de tiempo a observaciones directas del salón de clase con maestros individuales (Fullan y Stiegelbauer, 1997).

2.3.6.2 Escuelas que aprenden

El liderazgo de las instituciones que aprenden, no depende de la posición jerárquica, más bien es un liderazgo colectivo. El líder transformacional establece visiones que habrá de alcanzar en colaboración con sus colegas, para lo que necesita poseer cierto carisma; así mismo, debe buscar la identidad personal basada en su estimulación intelectual; también habrá de hacer una consideración individualizada del conocimiento de los demás; habrá de considerar el intercambio de opiniones y permitir el desarrollo del equipo (Villar, en De Vicente, 2001). Se habla entonces del “democrático, emancipador, y participativo, de un líder moral y transformador” (Bass, citado por De Vicente, 2001, p. 141).

Para Senge (1998), la escuela como cualquier otra organización, constituye un lugar para la reflexión donde se parte de una visión compartida, se exponen y ponen a prueba los modelos mentales y el dominio personal, se trabaja y aprende en equipo, y donde el líder funciona basado en un pensamiento sistémico. Algunas de las tareas de los líderes en el ámbito de las organizaciones que aprenden son: promover nuevos significados en cada uno de los diferentes integrantes de la comunidad escolar; promover prácticas inclusivas y establecer puentes entre los centros y la comunidad. Villar, considera que los colaboradores o aliados son un factor

importante en la formación de los equipos de autogestión de calidad, el líder es responsable de la preparación continua a través del diálogo y las relaciones humanas sin manipulación (citado por De Vicente, 2001).

Después de haber asentado en este capítulo la base teórica de esta investigación, en el siguiente capítulo se describe la metodología que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de campo y el análisis de la información.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la metodología utilizada en la realización del actual trabajo de investigación. Se describe y justifica el enfoque metodológico utilizado en el trabajo de campo; se describe y justifica el método de recolección de datos, las técnicas y el procedimiento seguido; también el universo en el cual se ubican los objetos de estudio, así como los criterios de selección de los mismos y de las muestras; asimismo se hace mención de cómo se realizó la captura de datos para finalmente llegar a la etapa de presentación de resultados.

Debido a que esta investigación forma parte de un proyecto mayor a nivel nacional e internacional, es de resaltar el hecho que la metodología base de esta investigación, fue establecida por la doctora Kathryn Singh Wood, quien funge como coordinadora de este proyecto de tesis.

Actualmente en el Centro de Investigación en Educación (CIE) de la Escuela de Graduados en Educación (EGE) del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), se encuentra realizando diversas investigaciones con el propósito de diseñar estrategias y coadyuvar acciones que permitan el análisis de contextos educativos nacionales e internacionales que atiendan las demandas hechas por las instituciones educativas. Una de las líneas de investigación del CIE, es la dirigida por la doctora Kathryn Singh Wood que lleva por nombre "Perfil del director de la escuela pública a nivel básico y su relación con la efectividad institucional", de la cual forma parte esta investigación, donde la autora como alumna de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas (MAD) se ha interesado específicamente por estudiar la relación existente entre perfil del director de la escuela secundaria y la efectividad institucional.

El interés de la autora por este tema surge como parte de su formación como docente, su experiencia de 10 años laborando en el nivel de secundaria, pero también como resultado de

la formación que ha tenido en el área de administración educativa a lo largo de dos años de estudios por parte de la Universidad Virtual del ITESM. Este interés, la lleva a su vez a un compromiso con ese grupo de investigadores que buscan tomar acción respecto a las demandas de la educación en México.

3.1. Enfoque metodológico

El enfoque metodológico básico de esta investigación es el enfoque cualitativo. Esto ha sido determinado con base en los objetivos de la presente investigación, en la complejidad del fenómeno que se estudia el cual se pretende observar a profundidad y dado que no existe una hipótesis establecida, sino que se pretende desarrollar una teoría o teorías a lo largo del proceso de investigación que establezcan la relación entre el perfil del director y la efectividad de las instituciones educativas, que a su vez parta de un proceso inductivo que permita ir de lo particular a lo general hasta llegar a lo que Esterberg (citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2006) llama una teoría fundamentada; para ello el estudio de casos resulta ser un excelente método de recolección de datos que permite identificar las particularidades de cada director, de cada institución y posteriormente permite establecer patrones comunes entre los distintos directores y las escuelas.

La investigación consistió básicamente en la realización de entrevistas a tres directores de tres escuelas secundarias generales, siguiendo un formato semi-estructurado, las entrevistas fueron validadas por otras técnicas de recolección de datos realizadas a maestros, padres, alumnos y al supervisor de la zona. Por otro lado, también fue necesaria alguna información de tipo cuantitativa, la cual fue colectada por medio de instrumentos específicos que permitieron caracterizar al director y también obtener información sobre el desempeño educativo de las escuelas, permitiendo con todo esto la estructuración de los casos.

Por todo lo anterior se puede decir que el enfoque metodológico base de esta investigación es el cualitativo. Sin embargo, también fue necesario el uso de elementos del

enfoque cuantitativo, que permitió la complementación de la información. Por tal motivo se puede afirmar que se utilizó un modelo mixto.

El enfoque mixto es un enfoque relativamente nuevo que se fundamenta en la triangulación de métodos. Para Teddlie, et al. (citados por Hernández et al., 2006) “El enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p. 755). La ventaja de este modelo, es que tanto la recolección de datos como su análisis se ve enriquecido y es considerado consistente (Grinnell, citado por Hernández et al. 2006).

3.2. Método de recolección de datos

Considerando que los directores como principales objetos de estudio fueron estudiados dentro de sus contextos, se establece que el enfoque es naturalista, además es interpretativo puesto que pretende encontrar sentido a los fenómenos con base en los significados que las personas les otorgan y también descriptivo porque determina cómo es o cómo está la situación entre las variables. Asimismo la perspectiva del enfoque cualitativo es holística puesto que el fenómeno se concibe como un todo y no como partes. Por tales motivos fue básica la participación de diferentes miembros de la comunidad escolar (directores, docentes, alumnos, padres de familia y el supervisor de la zona), quienes a través de distintas técnicas de recolección de datos, proporcionaron su particular punto de vista acerca de la persona del director, de su relación con él, con otros miembros de la comunidad y la relación que ellos perciben entre el director y los resultados que se han obtenido en las escuelas.

El hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección de datos, permitió que a través de la triangulación de datos, se obtuviera una mayor riqueza y profundidad.

De acuerdo con Grinnell (citado por Hernández et al., 2006) “El enfoque cualitativo, a veces es referido como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica,

es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, técnicas y estudios, no cuantitativos” (p. 8).

Partiendo de que el enfoque básico de la investigación es el cualitativo y con base en el método de recolección de datos mencionado, se determinaron las técnicas para la recolección, estas fueron, la entrevista, la encuesta, el grupo de enfoque y la observación, de donde posteriormente fue tomada la información que conformó cada uno de los casos presentados en el capítulo de resultados de la investigación.

Las principales fuentes de información, fueron los directores, por ésa razón se les abordó por medio de entrevistas. Canales (2002) menciona que por medio de ellas, el investigador puede especificar el tipo de información que necesita ya que puede hacer aclaraciones que le aseguren la respuesta que requiere. Además Best (citado por Canales, 2002) refiere que “es también posible buscar la misma información por distintos caminos en diversos estadios de la entrevista” (p. 163) lo cual permite comprobar la veracidad de las respuestas.

Las entrevistas fueron del tipo semi-estructurado y abiertas, consistieron en doce preguntas básicas a las cuales les fueron agregadas algunas de tipo personal, familiar, de formación profesional y trayectoria laboral. Cada director fue entrevistado en un tiempo promedio de una hora con 30 minutos. Por medio de estos instrumentos, los directores proporcionaron información relacionada con sus características personales y profesionales, su vida familiar, su formación profesional, trayectoria laboral, sus funciones dentro de sus escuelas, su rol como líder, su relación con los demás miembros de la comunidad escolar y la forma en la que consideran que influyen en la efectividad de la institución donde trabajan.

Las encuestas fueron aplicadas a los docentes y subdirectores de cada institución. Al igual que las entrevistas, el cuestionario para los profesores fue previamente estructurado por la doctora Kathryn Singh; cada cuestionario consistió en diez preguntas abiertas, donde los docentes y subdirectores opinaron acerca de su percepción de la persona del director, sus

características personales y profesionales, sus funciones dentro de la institución, sus prioridades, sus problemas, estrategias de trabajo, su rol como líder, su relación con otros miembros de la comunidad, la forma en la que les facilita el trabajo y su relación con los resultados obtenidos dentro de la institución.

Por indicaciones de los directores, en dos de las escuelas, los cuestionarios fueron entregados a los docentes por medio de los subdirectores (escuelas 2 y 3), en la escuela 1, los cuestionarios fueron entregados por la investigadora. Lo anterior, con la finalidad de que los docentes pudieran contestar los cuestionarios en algún momento del cual cada uno dispusiera para posteriormente entregarlos en la dirección de cada escuela. Esta estrategia ocasionó que no todos los docentes respondieran el cuestionario y lo regresaran a la dirección, en algunos casos por olvido, en otros por ausencia y en otros por apatía.

Tomando en cuenta el número de docentes en cada institución y el tiempo disponible, se determinó el uso de la encuesta como técnica para la recolección de datos por parte de los docentes y subdirectores; a este respecto, Valenzuela (2006) comenta que “la encuesta es una forma más eficiente de coleccionar datos, ya que el cuestionario se puede aplicar a varias personas simultáneamente” y además la encuesta “puede ser respondida ya sea en el momento en que el evaluador la aplica o en una fecha posterior” (p. 85).

Originalmente se contempló, que el supervisor de la zona contestara el mismo cuestionario que le fue aplicado a los docentes, sin embargo ante su argumento de no poder hacerlo por cuestiones de ética y normatividad, se le hicieron algunas preguntas de manera verbal, pudiendo recolectar solamente algunos datos.

La técnica contemplada para la recolección de datos de los padres de familia y alumnos, fue la del grupo de enfoque.

Esta técnica fue determinada dado que el enfoque general de la investigación es el cualitativo no se hace necesaria una gran cantidad de información, sino que se busca elaborar casos que en conjunto sean representativos (Hernández et al., 2006).

Hernández et al. (2006), menciona que algunos autores consideran a los grupos de enfoque como una especie de entrevistas grupales, debido a que “consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (tres a diez personas), en las cuales los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales” (p. 605), donde el especialista trabaja con las personas en relación a algunos conceptos, experiencias, creencias, emociones, sucesos o temas de interés en el planteamiento de la investigación.

Dadas las condiciones de las tres instituciones educativas, y por indicaciones de los tres directores, no fue posible trabajar esta técnica tal como debiera ser con el grupo de enfoque de padres de familia, por lo que la investigadora, únicamente hizo llegar los cuestionarios a los padres de familia a través de los alumnos que formaron parte del grupo de enfoque de alumnos, solicitándoles que les explicaran a sus padres el propósito de la encuesta y la importancia de contestar los cuestionarios y regresarlos a la dirección de la escuela. Cada grupo de enfoque de padres de familia fue integrado por seis personas.

En lo referente al grupo de enfoque de alumnos, estos sí fueron reunidos por la investigadora, durante una sesión de aproximadamente 50 minutos, se hicieron algunos comentarios de manera grupal y cada uno de los alumnos contestó de manera personal el cuestionario. Cada grupo de enfoque de alumnos, fue conformado por diez integrantes.

Las preguntas que guiaron la sesión con los alumnos y que también formaron parte del cuestionario para los padres de familia, giran en torno a temas como la percepción que tienen acerca del director y de su trabajo, su relación con él, la forma en que éste influye en el desempeño académico, su opinión de cuál es el ideal de director y lo que consideran que es la diferencia entre un líder y un administrador.

Así mismo se hicieron algunas observaciones de la persona del director, del ambiente de trabajo de cada una de las instituciones y de las instalaciones. Adicionalmente, se solicitaron algunos datos generales de la escuela (número de alumnos, docentes, horarios, etc.) y otros

datos referentes a resultados obtenidos en periodos escolares anteriores (promedio general del ciclo escolar 2006-2007 y resultados de la prueba ENLACE 2007).

La selección de los instrumentos de medición, se dio con base en los instrumentos de recolección de datos. Para las entrevistas con los directores, se utilizó un grabador de sonido (mp3) del cual posteriormente se obtuvo la transcripción de cada entrevista por medio de un procesador de textos y de dicha transcripción, se llenó una tabla comparativa de las respuestas de los tres directores. En referencia a los cuestionarios aplicados a los docentes y subdirectores, los datos fueron concentrados en tablas, una tabla por cada institución, esto con la finalidad de facilitar su lectura e interpretación. Respecto al grupo de enfoque de alumnos, se utilizaron las hojas de los cuestionarios de cada alumno, y una hoja de anotaciones por parte de la investigadora, de donde posteriormente se obtuvo información que también fue concentrada en tablas.

En cuanto al grupo de enfoque de padres de familia, se utilizaron las hojas de los cuestionarios que les fueron entregados y que ellos hicieron llegar a la dirección de cada plantel, posteriormente, esos datos fueron concentrados en tablas.

La información obtenida en cada institución fue interpretada y presentada a manera de caso de estudio. El capítulo cuatro, presenta los resultados de la investigación por medio de tres casos (Escuela 1, Escuela 2 Y Escuela 3) Los casos constituyen la base para el análisis de los resultados.

El análisis de resultados, se basa en la teorización anclada (grounded theory) que consistió primeramente en hacer un análisis dentro de cada escuela y presentarlo como un caso, donde por medio de la triangulación de datos, se expresaron algunas coincidencias y contradicciones. Posteriormente, se analizaron las tres escuelas, estableciendo semejanzas y diferencias entre ellas y se identificaron algunos patrones.

3.3. Definir el universo

Un elemento importante que debe considerarse dentro del diseño metodológico es la determinación de la población o grupo en que se realiza la investigación, para ello los conceptos universo o población y muestra son básicos.

Camel (citado por Canales, 2002), menciona que el universo es “la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada” (p. 145). Valenzuela (2006), refiere que el universo de interés del evaluador también es conocido como población, mientras que la muestra es el “conjunto de datos que se extraen de una población para ser analizados” (p.77).

Dentro del enfoque cualitativo, el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, dado que el investigador no pretende generalizar los resultados a una población más amplia, sino que busca una mayor profundidad en la indagación, por lo que se puede decir que lo que se pretende en la muestra es calidad más que cantidad (Hernández et al., 2006).

El tamaño de la muestra está determinado por el tipo de estudio, Hernández et al. (2006) sugiere que para las entrevistas y observaciones, el tamaño de la muestra sea de 30 a 50 casos; para el estudio de caso, sugiere uno a varios casos y para los grupos de enfoque de uno a diez casos por grupo, cuatro grupos por cierto tipo de población.

En esta investigación, el tamaño de la muestra así como sus características fueron previamente establecidas en el proyecto Perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional; dentro de los criterios de selección de la muestra se estableció que se trataría de 3 a 4 escuelas públicas, todas primarias o todas secundarias, que contaran con el mismo número de alumnos (por ejemplo, entre 300-400 o 800-900) y que su director o directora tuviera mínimamente 3 años de experiencia en el puesto, además se requeriría la participación del director, los sub-directores, el supervisor, un grupo de 6-8 padres de familia, un grupo

representativo de alumnos (en primaria, entre 10 y 15 alumnos de quinto y sexto grado; en secundaria, alumnos representando los 3 años) y todos los maestros.

Considerando los criterios establecidos previamente, para esta investigación fueron seleccionadas 3 instituciones públicas de nivel secundaria de la modalidad de Secundarias Generales. Dadas las características de la región, las escuelas no se encuentran ubicadas en las mismas poblaciones, sin embargo todas ellas pertenecen a la misma zona escolar y se encuentran a una distancia entre ellas no mayor de 30 minutos. Las estructuras de las tres escuelas son muy similares, cada una tiene una población estudiantil de alrededor de 400 alumnos, cuentan con 15 grupos y el número del personal varía entre los 33 y los 42 trabajadores por escuela. En la siguiente tabla, se detalla el tamaño de la muestra de cada una de las escuelas.

	Escuela 1	Escuela 2	Escuela 3
Director	1	1	1
Subdirector	1	1	1
Docentes	12/19	16/24	16/23
Padres de familia	6	6	6
Alumnos	10	10	10

Tabla 3.1. Tamaño de la muestra de cada institución estudiada.

El tamaño de la muestra por cada escuela consistía en 1 director, 1 subdirector, un grupo de enfoque de alumnos de 10 a 15 integrantes, un grupo de enfoque de padres de familia de 6 a 8 personas y la totalidad de los docentes, sin embargo esta última condición referente a los docentes no se cumplió por motivos expresados anteriormente.

Para la selección de los grupos de enfoque de los padres de familia, se solicitó al director hacer participar a aquellos padres que tuvieran contacto con la escuela y que conocieran al director y su trabajo; de este grupo de enfoque, dependió la selección del grupo

de enfoque de alumnos, quienes fueron en su mayoría hijos de las personas participantes en el grupo de enfoque de padres.

Después de haber establecido la metodología para la selección de la muestra, aplicado los instrumentos de recolección de datos y transformados esos datos en información se presentan en el siguiente capítulo los resultados de la investigación a través de tres casos.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Nota aclaratoria.

En el presente capítulo, se exponen los casos de tres Escuelas Secundarias Generales de la zona 10, en el Istmo de Tehuantepec, en el estado de Oaxaca. Para su estudio, se presentan los antecedentes, los resultados y algunas conclusiones.

Con el fin de proteger la confidencialidad de los directores de las escuelas, se han omitido los nombres originales de los mismos, en su lugar se han utilizado nombres ficticios; tampoco se hace mención de los nombres de las instituciones.

Se agradece a los tres directores, a los docentes, padres de familia y alumnos que participaron, por su apoyo durante la realización de este estudio.

4.1 Caso de la escuela 1

4.1.1 Antecedentes.

La escuela 1 se encuentra ubicada en la población de Santo Domingo Petapa, en la zona húmeda de la región del Istmo de Tehuantepec en el estado de Oaxaca. La comunidad donde se asienta esta escuela es una comunidad rural pequeña. El nivel socioeconómico promedio es bajo, por lo que aproximadamente un 80% de los alumnos cuentan con una beca de Oportunidades. La principal actividad económica de la localidad es la agricultura, seguida de la ganadería y la explotación de la madera, aproximadamente el 80% de la población se dedica a estas actividades y el resto se emplea como obrero en las distintas compañías prestadoras de servicio de la región.

La escuela fue fundada en septiembre de 1985, es una Secundaria General pública, con una estructura de 15 grupos, cinco grupos por cada grado con una matrícula aproximada de

400 alumnos, de donde aproximadamente el 50% son varones y el 50% mujeres, cada grupo cuenta con un promedio de 27 alumnos. La escuela cuenta con un total de 33 trabajadores, 2 de ellos son el personal directivo, 19 son docentes, 4 como personal administrativo, 2 prefectos y 6 intendentes. El horario de labores es de 7:00 a.m. a 1:10 p.m. Las instalaciones que conforman la institución son: un pequeño edificio para la dirección, subdirección y área administrativa, 13 aulas, una biblioteca, un taller de taquimecanografía, un taller de dibujo, un taller de electricidad, un laboratorio de ciencias, un aula de medios, sanitarios, una cancha deportiva de básquetbol y una de fútbol. La escuela se encuentra inscrita en el programa de Escuelas de Calidad y cabe señalar que es la única escuela secundaria con la que cuenta la comunidad.

Por tratarse del director de la escuela donde labora el entrevistador, el primer acercamiento para comentarle acerca del proyecto fue de manera informal, en ese momento se le planteó de qué se trataba el proyecto y en qué consistía el trabajo de campo, a lo que él respondió que como siempre, el entrevistador contaba con su apoyo y que estaba dispuesto a participar. Se le dijo que únicamente se esperaría el oficio de presentación por parte del supervisor de la zona para programar la entrevista y la aplicación de las encuestas.

El día 7 de septiembre del 2007, el supervisor de la zona a la cual pertenece esta escuela y las otras dos que se incluyen en esta investigación, hizo entrega al entrevistador del oficio de presentación donde solicitaba a cada uno de los directores todo el apoyo para llevar a cabo la investigación. Para que el supervisor hiciera entrega de este oficio de presentación, fue necesario plantearle los objetivos del proyecto, así como la metodología y una propuesta tentativa de calendario para llevar a cabo la recolección de datos. A pesar de que en un principio el supervisor mostró disponibilidad para participar en este proyecto, no contestó las preguntas de la entrevista argumentando que por normatividad y ética no le estaba permitido proporcionar ese tipo de información de manera tan personalizada y detallada por lo que se limitó a contestar un solo cuestionario para los tres directores indicando lo que según la

normatividad debería dar respuesta a cada pregunta y a hacer comentarios aislados acerca de algunos de los directores.

El día lunes 10 de septiembre se hizo entrega del oficio de presentación al profesor Clemente, director de la escuela 1, la recibió e indicó que la entrevista con él se podría realizar durante la siguiente semana, ya que esa semana tenía algunas actividades pendientes, pero que con mucho gusto la siguiente semana estaba disponible. Respecto a las encuestas a docentes, padres de familia y alumnos, el director dio la libertad de programarlas con base en las necesidades y disponibilidad de tiempo del entrevistador.

El día lunes 17 de septiembre, el director indicó al entrevistador que la entrevista se realizaría al siguiente día 18 de septiembre a las 6:00 de la mañana (una hora antes de iniciar labores). La entrevista se inició aproximadamente a las seis con diez minutos de la mañana del día 18 de septiembre, el director hizo pasar al entrevistador a su oficina, y le ofreció un asiento frente a su escritorio, éste le preguntó si le permitía grabar la entrevista y él dijo que no había ningún problema. La entrevista duró aproximadamente setenta minutos debido a que fueron constantes los comentarios acerca de situaciones particulares laborales de la institución que no estaban muy relacionados con las preguntas pero que fueron inevitables ya que eran usadas como ejemplos.

El primer contacto con los docentes sucedió el día miércoles 19 de septiembre, al término de una reunión de Consejo Técnico Escolar, cuando de manera breve se les comentó acerca del proyecto y se les solicitó su colaboración para participar en el mismo, a lo que los docentes accedieron sin mayores comentarios. Debido a que no era posible aplicar los cuestionarios a todos al mismo tiempo y en el mismo lugar por cuestiones de disponibilidad de tiempo de los docentes, las encuestas les fueron entregadas el día jueves 20 y se les solicitó que las entregaran el día lunes 24 de septiembre. Las encuestas no fueron entregadas en su totalidad el día 24 de septiembre, se estuvieron entregando durante la semana del 24 al 28 de septiembre, solo se recibieron 12 cuestionarios.

El día 24 de septiembre se llevó a cabo la aplicación de las encuestas a los alumnos, en total se encuestaron 10 alumnos en una sesión de cincuenta minutos, ahí mismo se hizo entrega a 6 de los alumnos de los cuestionarios para los padres de familia, se les explicó en qué consistía y lo que se esperaba de ellos. Los padres de familia enviaron los cuestionarios contestados el día 26 de septiembre. No fue posible reunir a los padres de familia por problemas de disponibilidad de tiempo.

La escuela

Debido a que la escuela es la única de nivel secundaria en la población, y no existen otras opciones para los alumnos que egresan de primaria, el número de alumnos ha incrementado en los últimos 6 años, en los que ha pasado de 9 a 15 grupos, por lo que su infraestructura ha ido aumentando conforme a la demanda gracias al apoyo de los padres de familia, las autoridades municipales y las autoridades educativas del estado. De igual manera, el número del personal docente y de apoyo también se ha incrementado.

Lo que no ha incrementado, sino que se ha mantenido a lo largo de algunos años es el promedio general de aprovechamiento que actualmente es de 7.6. No se puede afirmar que la escuela goza de determinado prestigio académico o no, pero a nivel zona y en opinión del supervisor, es la escuela que presenta el menor nivel de aprovechamiento escolar de las tres que forman parte de esta investigación. El promedio de deserción de alumnos en el periodo 2006-2007 fue de aproximadamente el 9% y el de reprobación fue de 24%.

En opinión de los padres de familia, alumnos, docentes y directivos, uno de los factores que mayormente influye en los bajos resultados obtenidos, es la situación sindical que prevalece en el estado, lo cual no permite cumplir con el número de días establecidos de clase por ciclo escolar y por lo tanto también impide que se cubran los objetivos de los programas de cada asignatura.

De acuerdo con los resultados obtenidos por la prueba ENLACE aplicada en el ciclo escolar 2006-2007, la posición de la escuela se encuentra de la siguiente manera:

A nivel nacional	20754	De	23379
A nivel nacional de la misma modalidad	5713	de	5935
A nivel entidad	716	De	946
A nivel entidad de la misma modalidad	126	De	147
A nivel municipal	1	de	1
A nivel municipal de la misma modalidad	1	de	1

Tabla 4.1. Resultados de la prueba ENLACE 2007.

Fuente: portal electrónico de la secretaría de educación pública (SEP)

El director

El profesor Clemente, director de la escuela 1, tiene 57 años de edad, es originario de una pequeña comunidad el estado de Oaxaca, casado, tiene cinco hijos, tres de ellos profesionistas y dos se encuentran estudiando una carrera profesional, además tiene un nieto. Es alto, de complexión delgada, moreno, se viste de manera formal, se considera una persona de buenos sentimientos, paciente pero activa. Le gusta leer y actualizarse, hacer deporte, le gusta la política, es fundador de una Asociación Civil, fue presidente municipal de su localidad con aspiraciones de volver a serlo.

Proveniente de una familia de escasos recursos, desde pequeño comenzó a trabajar en el campo, a los 13 años ingresó a un internado donde sobresalió por sus habilidades deportivas; es maestro de carrera, egresado de una Escuela Normal Rural militarizada, y de la Escuela Normal Superior de México con especialidad en matemáticas, además hizo estudios de pedagogía. Ingresó al sistema de Educación Pública en el año de 1970, fue profesor de

matemáticas, historia, educación física y geografía. Comenzó a laborar a nivel secundaria en 1977, trabajó en diferentes estados como Veracruz, Guanajuato y actualmente en Oaxaca. Fue fundador en 1985 de la escuela 1, donde en el año de 1994 ascendió a subdirector y en el año de 1996 ascendió a director. Además de trabajar en la escuela 1, tiene más de 30 años laborando en una institución de nivel medio superior del sector privado.

4.1.2 Los resultados

El director

El profesor Clemente, comenta que todas las actividades que realiza son importantes desde la planificación de las actividades académicas que realiza a principio del ciclo escolar como las actividades de supervisión y acompañamiento en el desempeño de los maestros, también es importante para él llevar bien la documentación de la escuela, mantener el buen clima de trabajo y las buenas relaciones con la comunidad educativa así como la gestión con las autoridades de lo que se necesita para la escuela. Dentro de las actividades que mayor tiempo le toman, se encuentra la planificación de actividades, donde distribuye las comisiones, al personal docente, también la elaboración de los documentos de la administración escolar le requieren gran cantidad de tiempo al igual que la resolución de los conflictos que se presenten. Es su opinión considera que el tiempo lo utiliza de manera efectiva.

El director menciona que todos los días trata de rediseñar su trabajo, pero que si pudiera, se ocuparía más de la cuestión pedagógica y de la capacitación al personal en lugar de realizar otras actividades que le toman gran cantidad de tiempo. Ese considera asimismo como líder educativo y menciona que "todos somos líderes desde el momento en que se busca la armonía y servirá la gente", para él un líder es alguien que está actualizado, en constante preparación profesional y sobre todo alguien que es paciente.

El maestro Clemente se describe asimismo como una persona que ayuda, que sirve a los demás sin ningún interés, de buenos sentimientos sano y constructivo además de ser un

buen maestro. Las dificultades en su trabajo se relacionan con el trato con la gente, menciona que es muy difícil tratar de cambiar las estructuras de pensamiento de las personas y que sería posible evitar los problemas siempre y cuando los maestros tuvieran una mente abierta y equilibrio de juicio. Dentro de las principales estrategias que él utiliza están: escuchar para ayudar, relacionarse bien, usar la política de puertas abiertas y será asegurar de que cumple con sus responsabilidades por medio de los comentarios y recomendaciones del supervisor y de compañeros.

Menciona que su forma de involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela es a través de la delegación de trabajos por medio de las comisiones, invita a la gente a trabajar y no les gusta monopolizar las actividades, y dice que hace momento le ha funcionado trabajar así. Considera que de manera personal contribuye a los resultados de la escuela ya que es obligación de un líder hacerlo y no obstaculizar el trabajo, sabe que se puede mejorar “siempre cuando cambiemos de actitud todos o por lo menos la mayoría”. El tener una buena relación con todos, le ha facilitado su trabajo, se siente orgulloso de lo que hace, y dice: “he podido hacerlo que me han dejado hacer”; se considera con los conocimientos y la preparación para hacer más pero a veces no todos responden; “se podría hacer más si los maestros hicieran su parte cambiando su actitud”.

Su relación con los padres de familia consiste en platicar con ellos, escucharlos, atenderlos, especialmente con el Comité de Padres de Familia “a veces me he encontrado con miembros muy difíciles, pero trato en esos casos de tener paciencia”, reconoce que con el apoyo de los padres se pueden sacar las cosas adelante. Considera que su relación con la comunidad, es buena, menciona que se ha recibido apoyo para la escuela y que es parte de su función el llevar una buena relación con todos los miembros de la comunidad escolar.

La transcripción de la entrevista con el director, se puede consultar en el apéndice A.

Los maestros

El primer contacto con los docentes se dio al término de una reunión del Consejo Técnico Escolar, el entrevistador comentó a los docentes acerca del proyecto de investigación y de la importancia de su participación en ella, se comentó que debido a los diferentes horarios y la poca disponibilidad de tiempo, la mejor manera de resolver la encuesta, sería haciéndoles llegar el cuestionario para que lo resolvieran en un tiempo que ellos dispusieran y se acordó hacer entrega del cuestionario contestado al entrevistador el día 24 de septiembre.

Únicamente 12 de los 19 docentes hicieron entrega del cuestionario.

En opinión de los docentes, el director se dedica a: caminar por los pasillos y platicar con los administrativos, otros mencionan que se encierra en la dirección y que dedica su tiempo otras cosas menos a la educación, hay quienes dicen que a vigilar al personal en general, que la escuela esté limpia, que todo esté bien, a revisar los planes de clase, algunos otros opinan que se enfoca mayormente en la administración y en atender los casos o actividades urgentes y hay quienes afirman que no saben a qué se dedica. 75% de los docentes dicen no estar de acuerdo con las actividades que realiza el director, comentan que su prioridad debe ser diseñar estrategias que permitan mejorar los resultados y la calidad de la educación de los alumnos.

66% de los docentes no consideran al director como líder educativo argumentando que es una persona que no planea, que no cumple con sus responsabilidades, que no es congruente con su discurso, que es autoritario, que tiene referencias, y que no dedica a su trabajo el tiempo mínimo necesario. Los docentes identifican al director como una persona puntual, hábil, amable, honesta e inteligente; pero también como una persona que no escucha, injusta, autoritaria, que no trabaja en equipo y que antepone sus intereses personales a los de la institución.

En opinión de los maestros, los problemas más grandes que tiene el director son: la falta de comunicación, el trato injusto hacia el personal, la falta de trabajo en equipo y el bajo

nivel de aprovechamiento de los alumnos. Las principales estrategias que los docentes identifican en el trabajo del director son la delegación de responsabilidades a través de comisiones y el diálogo personal que pretende persuadir bajo cierta presión. El 66% de los docentes opina que el director si involucra a otros en el liderazgo de la escuela, por medio del establecimiento de comisiones, comentan también que en algunas ocasiones se “ comparte el liderazgo” , con la finalidad de liberarse de sus responsabilidades. También el 66% de los docentes considera que el director si contribuye a los resultados de la escuela, pero el 62% de estos, dicen que lo hace de manera negativa ya que se refleja los malos resultados de la escuela.

La mayoría de los docentes opinan que los factores que facilitan el trabajo del director son principalmente la capacidad del personal administrativo y el apoyo de algunos compañeros. Además identifican que el director facilita el trabajo docente a través de responsabilizar a todos y facilitar la libertad para trabajar con los alumnos, así como proporcionar algunos cursos.

En cuanto a las relaciones que el director establece con los diferentes miembros de la comunidad escolar, los docentes opinan en su mayoría que el contacto con los alumnos es nulo o mínimo, con los padres es poco y no dan su opinión respecto a la relación con la comunidad.

En el apéndice B, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos con los docentes.

Los padres de familia

El grupo de enfoque de padres de familia, fue de seis personas mismas que fueron elegidas con base en los alumnos que formaron parte del grupo de enfoque de alumnos, se eligieron al azar dos padres de familia por cada grado. A seis alumnos se les hizo entrega del cuestionario y se les explicó la forma en que sus padres habrían de contestarlo, asimismo se les solicitó regresarlos contestados el día 26 de septiembre.

La totalidad del grupo de enfoque de padres de familia, coincide en que el director es una persona amable, con experiencia y que organiza la escuela; solamente una persona menciona no haber tenido contacto directo con él. La mayoría de los padres de familia perciben al director como un líder educativo que organiza el trabajo, programa, retroalimenta a los docentes y vigila que todo esté bien. La totalidad de los padres encuestados, menciona que el director si invita a los padres a participar en la escuela.

El contacto que los padres identifican que existe entre el director y sus hijos se presenta principalmente los días del homenaje a la bandera, donde los anima a seguir adelante. Por otro lado mencionan que el contacto que mantiene el director con la comunidad en general se da en un ambiente de amabilidad y respeto. Además consideran que el director ha impactado positivamente a la escuela.

En el apéndice C, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los padres de familia.

Los alumnos

El grupo de enfoque de alumnos fue conformado por cuatro alumnos de tercer grado, tres de segundo grado y tres de primer grado, haciendo un total de 10, los alumnos fueron elegidos al azar. El cuestionario fue aplicado en una sesión de 50 minutos, en los cuales se les explicó el motivo de su participación y la importancia de la misma, se les dieron las indicaciones generales y se resolvieron sus dudas.

Los alumnos describen al director como una persona enojona y mandona pero también amable y alegre, que habla mucho y les da consejos. La mayoría coincide que en lugar de sólo pasar por los salones e irse temprano, debería atender a los alumnos cuando no llegan sus maestros, preocuparse por los alumnos que no entran a clases y supervisar los salones. De igual manera la mayoría coincide que el contacto con el director es mínimo, que se limita al saludo al entrar a la escuela y durante los homenajes. Casi todos los alumnos consideran que

los consejos que les da el director influyen de alguna manera en su desempeño por lo que les gustaría también tener mayor contacto con él. Al preguntárseles acerca de contacto entre el director y sus padres, la mitad afirman que sí existe contacto y que éste es positivo, mientras que la otra mitad afirma que no existe contacto.

En el apéndice D, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los alumnos.

El supervisor

El supervisor de la zona, argumentó que por motivos de normatividad y ética profesional, no le era posible otorgar información específica acerca de los directores, por lo que no respondió al cuestionario que se le presentó, sin embargo hizo algunos comentarios generales acerca de ellos bajo la guía de un instrumento de evaluación del desempeño de los directivos que le fue presentada por la entrevistadora.

El supervisor describe al director como una persona flexible a los cambios, honesta, que nunca deja de aprender, creativa, con sentido del humor, inteligente de buen trato con la gente, asertiva e inquieta.

En el terreno laboral, considera que sus habilidades de planeación son buenas, considera que el director es una persona que establece metas y objetivos de trabajo congruentes con la misión del escuela, que planea el tiempo de trabajo, que al momento de llevar a cabo el trabajo lo hace de manera adecuada porque la mayoría de las veces procura apegarse a las normas y políticas institucionales al igual que al momento de evaluar. En cuanto a las habilidades de comunicación del director y a sus habilidades para trabajar en equipo, el supervisor considera que son regulares, de la misma manera que lo es su trabajo de motivación hacia el personal. En cuanto a las estrategias que el supervisor identifica dentro del trabajo del director, se encuentran: la política de puerta abierta, andar en los pasillos para tener presencia y sesiones de planeación y evaluación; también reconoce que le hace falta delegar

responsabilidades a sus subordinados, trabajar en equipo, fomentar el liderazgo de los demás y tener contacto con los alumnos y padres de familia para determinar su nivel de satisfacción.

4.1.3 Conclusiones

En el caso del escuela 1, se puede observar que la escuela no se considera como una de las mejores de la región, por el contrario los resultados hasta el momento no han sido favorables. A nivel nacional y estatal, la institución se encuentra entre las últimas escuelas de acuerdo con la prueba ENLACE realizada en el ciclo escolar 2006-2007.

Si bien es cierto que la efectividad de un centro depende de diversos factores, uno de los más importantes es la persona del director, en este caso se han presentado opiniones respecto a la influencia que tiene el director dentro de los resultados de la institución. En ese sentido, en algunos casos, las opiniones de los maestros, padres de familia, alumnos y del propio director coinciden, pero en algunos otros son opiniones totalmente contrarias.

A pesar de que el director se considera un líder educativo, gran parte de los docentes no lo perciben así, esta situación impide el logro de las metas y objetivos ya que los esfuerzos no se centra en una misma visión. De la misma manera existen opiniones que reflejan que no existe trabajo de equipo dentro de la institución. A pesar de que los docentes reconocen las características positivas del director, reconocen también que lo que en realidad le facilita su trabajo, es el equipo administrativo con que cuenta la institución y que apoyan al director.

Se puede concluir que el director no está ejerciendo un verdadero liderazgo que facilite y que cree las condiciones necesarias para el buen desempeño de sus colaboradores, por el contrario se identifican ciertos rasgos de liderazgo autoritario, que puede ser producto de su formación desde la niñez y la influencia de su personalidad.

4.2 Caso de la escuela 2

4.2.1 Antecedentes

La escuela 2 se encuentra ubicada en la población de Santa María Petapa, Oaxaca, en la zona húmeda del Istmo de Tehuantepec en el estado de Oaxaca. El nivel socioeconómico promedio es bajo, la principal actividad económica es la agricultura, seguida por la actividad ganadera, y la explotación de la madera. Así mismo, algunas personas prestan sus servicios en algunas compañías de la región. Esta comunidad cuenta además con dos Telesecundarias y 1 Secundaria Técnica.

La escuela se encuentra ubicada en las colindancias de los municipios de Santa María Petapa y de Matías Romero Avendaño, Oax. , por lo que a ella asisten en su mayoría alumnos de la ciudad de Matías Romero, esta ciudad cuenta con aproximadamente 20,000 habitantes, es una ciudad fundada por trabajadores ferrocarrileros, en ella existe una gran actividad comercial, por lo que su nivel socioeconómico es medio. La mayor parte de su población, son trabajadores jubilados y ex trabajadores de Ferrocarriles Nacionales de México, comerciantes y profesionistas.

La escuela fue fundada el 4 de septiembre de 1995, es una Escuela Secundaria General Pública con una estructura de 15 grupos, 4 grupos de tercer grado, 5 de segundo y 6 de primer grado. Cuenta con un total de 440 alumnos, donde aproximadamente 50% son varones y el 50% mujeres. Cada grupo tiene un promedio de 30 alumnos. La escuela cuenta con un total de 42 trabajadores, un director, un subdirector, 24 profesores, dos prefectos, un trabajador social, un contralor, un bibliotecario, cuatro secretarías, cinco intendentes, un velador y un encargado del aula de medios.

El horario de clases de la escuela 2 es de 7:00 a. m. a 1:20 p.m., La institución cuenta con 11 aulas, tres talleres: corte y confección, computación y dibujo, un laboratorio de ciencias, un aula de medios, una pequeña tienda de alimentos, una biblioteca y una cancha de fútbol,

sanitarios, una explanada que es utilizada también como cancha deportiva de básquetbol y voleibol y un pequeño edificio para la dirección y área administrativa.

La escuela se encuentra inscrita en el programa de Escuelas de Calidad desde hace cinco años.

El primer acercamiento con el director de la escuela, sucedió en una sesión de Talleres generales de actualización, que se imparten al inicio de cada ciclo escolar a todo el personal de las escuelas secundarias generales de la región en la ciudad de Juchitán Oax. Esto sucedió el día 29 del mes de agosto de 2007, el entrevistador se acercó de manera informal al director para platicar y plantearle la posibilidad de llevar a cabo el proyecto de investigación en la escuela a su cargo. Se le comentó que en caso de aceptar, se le presentaría de manera detallada el proyecto así como un oficio de presentación por parte del supervisor de la zona quien ya tenía conocimiento de esto. El director accedió a ser visitado de manera formal en su escuela para escuchar la propuesta.

El día 7 de septiembre de 2007, el supervisor de la zona a la cual pertenece esta escuela y las otras dos que se incluyen en esta investigación, hizo entrega al entrevistador del oficio de presentación donde se solicitaba a cada uno de los directores todo el apoyo para llevar a cabo la investigación. Para que el supervisor hiciera entrega del oficio de presentación, el entrevistador le planteó los objetivos del proyecto, la metodología y una propuesta tentativa de calendario para llevar a cabo la recolección de datos. En un principio el supervisor mostró interés y disponibilidad para participar en el proyecto, sin embargo al momento de ser entrevistado para proporcionar información de los directores y las escuelas, no contestó las preguntas diseñadas previamente para la entrevista argumentando que por normatividad y ética no le estaba permitido proporcionar ese tipo de información, o por lo menos no de manera tan personalizada y detallada, solamente hizo algunos comentarios acerca de algunos de los directores, y proporcionó algunas copias de informes anuales de la supervisión, esos datos fueron tomados en cuenta por el entrevistador.

El día lunes 10 de septiembre a las doce del día, el entrevistador acudió a la oficina del profesor Saúl, director de la escuela 2, le presentó el proyecto de manera detallada y le hizo entrega del oficio de presentación emitido por supervisor de zona; después de aclararle algunas dudas acerca del proyecto, el profesor Saúl indicó que estaba en la mejor disposición de colaborar con la investigación y que las entrevistas y encuestas se podrían realizar en el transcurso de esa misma semana.

Tomando en cuenta la amabilidad y disponibilidad del director, en ese momento el entrevistador sugirió al director una sesión para aplicar las encuestas a los alumnos el día martes 11 de septiembre a las ocho de la mañana, a lo que el director accedió amablemente, asimismo, él sugirió que podría ser entrevistado el mismo día martes al terminar de aplicarse las encuestas a los alumnos. Posteriormente, el entrevistador propuso una reunión con los docentes el día miércoles 12 de septiembre para aplicarles las encuestas, a lo que el director contestó que sería difícil programar una reunión con ellos, además señaló algunas situaciones problemáticas con el personal docente por lo que indicó que la única manera de obtener información de ellos sería hacerles llegar el cuestionario el día martes 11, para que lo contestaran en algún momento disponible y que lo entregaran a la misma dirección el día viernes 14 de septiembre. Respecto a los padres de familia, el director indicó que tampoco sería posible reunirlos para aplicarles la encuesta, debido a que días antes los había reunido; mencionó que lo más factible sería hacerles llegar los cuestionarios por medio de sus hijos y que los regresarán contestados el mismo día 14 de septiembre.

Considerando las observaciones del director, el entrevistador programó la visita para el día martes 11 de septiembre a las ocho de la mañana, ese día se aplicaría la encuesta a los alumnos, y se les darían los cuestionarios para hacerlos llegar a sus padres, posteriormente se le haría la entrevista al director y se le haría entrega de los cuestionarios para los docentes.

El día martes 11 de septiembre, se presentó el entrevistador minutos antes de las ocho de la mañana en la dirección de la escuela, el director la recibió amablemente y dio indicaciones

al prefecto de la institución de llamar a 10 alumnos de distintos grados, y hacerlos pasar al aula de medios. Minutos después de las ocho de la mañana el director presentó al entrevistador ante los alumnos y les dio una breve explicación del motivo de su llamado. Posteriormente abandonó el aula y el entrevistador procedió a aplicar las encuestas mismas que fueron contestadas en un promedio de 40 minutos al final de los cuales, el entrevistador entregó a seis de los diez alumnos el cuestionario que habrían de llevar a sus padres, dándoles las indicaciones pertinentes y solicitándoles entregarlos contestados el día viernes 14 de septiembre.

Al término de la aplicación de las encuestas de los alumnos, el director recibió nuevamente al entrevistador en su oficina para dar inicio con la entrevista. Antes de iniciar, el profesor Saúl solicitó a una de sus secretarías le hiciera llegar dos tazas de café y algunas galletas. El entrevistador solicitó grabar el audio de la entrevista y el director accedió sin ningún problema, la entrevista duró aproximadamente 50 minutos y se desarrolló sin contratiempos.

Al finalizar la entrevista, se le hizo entrega al director de los cuestionarios que habrían de contestar los profesores, en ese mismo momento el profesor Saúl llamo al subdirector y después de presentarlo al entrevistador, le hizo entrega de los cuestionarios, le dio una breve explicación del motivo por el cual se solicitaba a los docentes contestar el cuestionario y le solicitó que le hiciera llegar a cada maestro un cuestionario para ser contestado y entregado a la subdirección el día viernes 14 de septiembre. Minutos más tarde el entrevistador se despidió y agradeció al director las facilidades que le había otorgado así como el café y las galletas.

Es importante mencionar que no existió contacto directo entre el entrevistador y los docentes, tampoco lo hubo con los padres de familia, el contacto únicamente se dio con los alumnos y el director de la escuela.

El día viernes 14 de septiembre se presentó el entrevistador a recoger los cuestionarios que se les habían entregado a los alumnos para llevar a sus padres así como los cuestionarios para los docentes. Se recogieron un total de 6 cuestionarios contestados por parte de los padres de familia y únicamente 16 de los 24 cuestionarios de docentes.

La escuela

A pesar de que la escuela se encuentra ubicada en una colonia perteneciente al municipio de Santa María Petapa, ésta se considera como perteneciente al municipio de Matías Romero debido a que por un tiempo no se sabía si los terrenos donde está establecida la escuela pertenecían a uno u otro municipio. Además la escuela ha recibido grandes apoyos de parte de municipio de Matías Romero y en su mayoría, los alumnos que asisten a ella, pertenecen a este municipio.

Se trata de una escuela que a pesar de ser de las de más reciente creación en la zona, su matrícula ha crecido considerablemente debido a una gran demanda. Asimismo su infraestructura se ha ido adaptando al crecimiento de la matrícula gracias al apoyo de los padres de familia, las autoridades municipales de los dos municipios mencionados anteriormente y a las autoridades educativas del estado. De igual manera se ha incrementado el número de personal que labora en la institución.

Actualmente el nivel de aprovechamiento general es de 7.7. En opinión del supervisor de zona, la escuela goza de cierto prestigio dentro de la zona, la ubica como la segunda mejor en aprovechamiento dentro de las tres escuelas que participan en esta investigación. El promedio de deserción de alumnos en el periodo 2006- 2007 fue de aproximadamente 9.9 %.

La escuela 2, no participó en la aplicación de la prueba ENLACE que se aplicó durante el ciclo escolar 2006-2007 por lo que no se puede establecer un comparativo en este sentido con las otras dos escuelas que forman parte de esta investigación y que sí participaron en dicha prueba.

El director

El profesor Saúl, director de la escuela 2, tiene 45 años de edad, es originario de la población de Santo Domingo Petapa, Oaxaca, población que colinda con el municipio de Santa María Petapa donde se localiza la institución de este caso. Actualmente vive con su cuarta

esposa, tiene cuatro hijos, el mayor estudia arquitectura y el más pequeño estudia la primaria. Su vida familiar ha sido inestable, se ha casado y vivido en unión libre en más de una ocasión, actualmente se encuentra pensionado y su situación económica tampoco es estable.

Es de estatura media, de complexión robusta, moreno claro, se viste de manera casual e informal. Es bromista, atento, coqueto, se considera tolerante, solidario, honesto y demasiado franco, característica que menciona, le ha generado algunas enemistades. Le gusta hacer deporte, especialmente jugar fútbol aunque últimamente no tiene mucha oportunidad de practicarlo.

Estudió una licenciatura en derecho y ejerció su profesión hasta el año 2001. Ingresó al sistema de educación pública del estado en el año de 1983 por lo que estudió además la escuela normal superior con especialidad en Ciencias Sociales. Impartió en la escuela 2 las asignaturas de Historia y Geografía. En el año 1999, después de 18 años como docente, ascendió a subdirector y en el año 2001 obtuvo el nombramiento de director por lo que se trasladó a la región de Tuxtepec para tomar el cargo y el 2 de abril del 2005 regreso a la región del Istmo para convertirse en el director de la escuela 2.

4.2.2 Los resultados

El director

El profesor Saúl menciona que las funciones más importantes de su cargo son la gestión con las diferentes dependencias, así como diversas actividades administrativas como son trámites, y revisión de documentación tanto de alumnos como de compañeros. También se encarga de planear, programar y supervisar las actividades académicas. De manera cotidiana soluciona problemas y se coordina con los diferentes miembros de la comunidad escolar. Convoca y lleva a cabo reuniones con el personal. La mayor parte de su tiempo la ocupa en la gestión con las diferentes dependencias así como en trámites administrativos y solución de

problemas cotidianos. El profesor Saúl hace mención que le gustaría dedicarse más a la observancia del trabajo de los docentes y del personal en general.

Se considera un líder educativo porque es el responsable de la mayoría de las decisiones que se toman en la institución aunque muchas de ellas son compartidas con sus compañeros para no ser un líder impositivo. Para él, un líder es el que encabeza la labor educativa en los aspectos técnico-pedagógico, administrativo y material. El director se describe asimismo como tolerante, solidario, honesto y franco, aunque esta característica le ha generado ciertas enemistades. Dentro de los problemas más grandes que él enfrenta en su labor diaria, se encuentra la diversidad en la manera de pensar de cada individuo, pero considera que esto se puede solucionar a través de la comunicación. Por ello una de sus principales estrategias de trabajo es el diálogo personal en su oficina y posteriormente los comentarios en las asambleas o consejos. Menciona que para asegurarse de que cumple con sus responsabilidades, toma en cuenta las observaciones del supervisor de la zona.

Su liderazgo dentro de la escuela lo comparte con el subdirector y procura siempre mantener comunicación con él, esto aunque la relación entre ellos no es muy cordial debido a situaciones sindicales. Considera que su liderazgo si contribuye a los resultados que se obtienen en la escuela porque sus compañeros ponen en práctica los acuerdos a los que llegan y esto se ve reflejado en los alumnos.

El profesor Saúl dice que no se siente satisfecho al 100% con su trabajo, pero si en un 80% ó 90%, considera que dentro de los factores que le facilitan su trabajo se encuentra el apoyo sino de todos por lo menos de la mayor parte de sus compañeros.

En relación a los padres de familia, menciona que su contacto con ellos es directo en las asambleas generales, al igual que cuando se acercan a solicitar algo a la dirección, pero también se da de manera informal en las calles. Considera que los padres son la base del servicio, del quehacer educativo y en ocasiones, realizan tequios en beneficio de la institución, participan en eventos culturales y sociales y en viajes de estudios con sus hijos. El aniversario

de la escuela y el aniversario del Municipio de Matías Romero, son festejos que permiten el contacto con otros miembros de la comunidad.

La transcripción de la entrevista con el director, se puede consultar en el apéndice E.

Los maestros

La escuela cuenta con 24 profesores. Es importante destacar que el 100% de los docentes se encuentra ubicado en las asignaturas de acuerdo a su perfil profesional.

El cuestionario para los profesores, fue entregado por parte de la subdirección a cada uno de los profesores para ser contestados y devueltos el día viernes 14 de septiembre, esto por instrucciones del director quien consideró que no sería viable reunir a todo el personal para la aplicación de los cuestionarios, debido a que recientemente habían tenido una reunión. Por este motivo el entrevistador no tuvo contacto con ninguno de los docentes. El subdirector informa que no le fue posible hacer llegar el cuestionario a todos los docentes debido a que algunos no se encontraban en el plantel por diferentes motivos. De los 24 docentes, únicamente 16 de ellos entregaron al subdirector el cuestionario contestado, algunos de ellos lo contestaron en su totalidad y otros no. Durante la estancia del entrevistador en la escuela, se observó que cada docente se encontraba en su aula impartiendo sus clases de manera responsable sin que hubiera alumnos fuera de los salones de clase. Se pudo observar un ambiente cordial entre alumnos y maestros.

Por comentarios del director, se sabe que los maestros trabajan coordinadamente bajo las indicaciones del subdirector quien fue por mucho tiempo líder de la sección 22, a la cual pertenecen los trabajadores de la educación del estado de Oaxaca, situación que ha favorecido a la institución porque se han conseguido apoyos extraordinarios debido a la estrecha relación que el subdirector mantiene con los líderes sindicales. El director reconoce que el subdirector es un líder moral en la institución, por lo que es el canal de comunicación entre el director y los docentes.

Los docentes que contestaron la encuesta, consideran que utilizan su tiempo de manera adecuada, indican que la mayor parte de su tiempo la emplean en la preparación de sus clases, en el trabajo en el aula, en la atención a sus alumnos y sus inquietudes.

11 de los 16 maestros, contestaron que no consideran al director como un líder educativo, porque le hace falta mayor preparación y trabajo, porque no se involucra en las actividades de las diferentes asignaturas, porque es absorbido por los trámites administrativos y no se involucra en la actividad didáctica. Para ellos un líder educativo es aquel que su mayor prioridad es la calidad educativa; que presenta propuestas de mejora en las estrategias de trabajo; que convence sin mandar, con respeto y educación; que está preparado, que busca innovaciones pedagógicas, que investiga ; que facilita el trabajo; que plantea soluciones y que está más cerca del docente y discente. 4 docentes indican que sí lo consideran un líder educativo porque sabe organizar bien y administrar la institución, porque ve que todo funcione bien, porque los orienta y porque se encarga de resolver todos los problemas educativos que se presentan en la institución y únicamente un docente indicó no tener una respuesta debido a que no lo conoce muy bien aun.

La mayoría de los docentes tienen un buen concepto del director, lo perciben como una persona sociable, cooperativa y amistosa, que conoce su trabajo, educado y buena persona, respetuoso, responsable, estricto, amigo y buen mediador. Dos maestros tienen un mal concepto de él y lo describen como indiferente, antisocial, con intereses económicos personales y no de la institución y como una persona que no se relaciona con los alumnos. 5 profesores no dieron respuesta a esta pregunta. Los profesores consideran que el director debe ser una persona entusiasta, sociable, interesada por la institución, con mucha visión para sacar lo mejor de cada persona, que se actualiza, que se involucra más en el terreno pedagógico y que conoce el contexto social y normativo de la escuela.

En opinión de los docentes, los problemas más grandes que tiene el director son el trabajar con personas de características e ideas diferentes, la organización de la escuela, su

falta de tolerancia y carácter y la conducta de los alumnos, 8 profesores no dieron respuesta a esta pregunta y dos de ellos mencionan que no son problemas grandes, sino solo circunstancias que hay que analizar. 3 profesores consideran que esos problemas se pueden evitar con un poco más de diálogo, con un poco más de tolerancia por parte del director y consiente al personal de la importancia de los alumnos. Solo un profesor afirma que estos problemas no tienen solución.

La mayoría de los docentes, coincide en que el director no aplica estrategias para realizar un trabajo efectivo, que en ocasiones utiliza algunas como la observación de las prácticas docentes, pero que estas se dan de manera muy esporádica. En este sentido, 5 profesores consideran que el director si cumple con sus responsabilidades en un porcentaje entre 60 y 80%, por lo que lo consideran un líder efectivo, mientras que uno dice que no, y 7 no dieron respuesta a esa pregunta.

En relación a si el director involucra o no a otras personas en el liderazgo de la escuela, 8 profesores indican que sí, la mitad de ellos indica que lo hace con el subdirector y los demás opinan que lo hace con el resto del personal, en ambos casos mencionan que sí le funciona a la escuela y al director trabajar así. 2 profesores indican que no lo hace, uno menciona que de facto el director no es el líder de la escuela, sino el subdirector y 5 profesores más mencionan no saber nada al respecto.

Aproximadamente 40% de los docentes coinciden en que el director contribuye en los resultados de la escuela, debido a que él es el responsable de la misma, un profesor manifiesta que lo hace de manera parcial y uno más que solo lo hace mínimamente. Así mismo consideran que esto podría mejorar, si el director mostrara mayor interés por el bienestar de la escuela, de los docentes y los alumnos. Un profesor afirma que los buenos resultados que se dan en la escuela no se deben al liderazgo del director, sino a circunstancias como la buena preparación de un grupo de docentes y al compromiso de estos con su trabajo, donde anteponen sus intereses propios al de la institución.

En cuanto a los factores que favorecen su trabajo como director, casi la mitad de los docentes, afirma que la clave es la disposición al trabajo en equipo por parte de los docentes, uno de ellos agrega que esta ha sido una práctica dentro de la institución previa a la llegada del profesor Saúl. Un profesor menciona que no existe ningún factor que favorezca su labor como director y 8 profesores no dieron respuesta a esta pregunta. 3 de los docentes, no creen que el director se sienta satisfecho con el trabajo que desempeña actualmente, 2 de ellos manifiestan considerar que si lo está y 11 no dieron respuesta a esta pregunta. 3 profesores consideran que el director si facilita su trabajo docente aunque no mencionan de qué manera lo hace, 2 profesores consideran que no lo hace y el resto omite su opinión al respecto. Comentan que el director debe dar libertad a los docentes para realizar su labor como mejor lo consideren Y de acuerdo a las necesidades del los grupos.

En referencia al tipo de relación que el director mantiene con los demás miembros de la comunidad escolar, los docentes manifiestan que con los alumnos es poca la relación, es principalmente una relación superficial y su actitud hacia ellos es autoritaria; con los maestros la relación es mínima pero de cordialidad y formal, de compañeros de trabajo; en referencia a la relación con los padres de familia, solamente un docente dice que la relación es buena, otros docentes menciona que la relación del director con los padres de familia es solamente en casos especiales, y otro afirma que éste en algunas ocasiones actúa solo como intermediario. El resto de los docentes no emite comentario a este respecto, razón por la que no afirman si estos contactos son productivos o no.

En el apéndice F, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los docentes.

Los padres de familia

Por indicaciones del director, el grupo de enfoque de padres de familia fue determinado con base en los alumnos que fueron parte del grupo de enfoque de alumnos, el cuestionario le

fue entregado a 6 alumnos de diferentes grados, a quienes se les solicitó el apoyo para dar a conocer a sus padres el motivo del cuestionario y se les explicó la forma en que sus padres habrían de resolverlo. También se les indicó que los cuestionarios contestados tendrían que ser entregados a la dirección el día viernes 14 de septiembre. Todos los alumnos cumplieron y entregaron oportunamente su cuestionario. El motivo por el que se realizó la encuesta de esta manera, es porque el director indicó que recientemente había tenido una reunión con los padres y los maestros para la entrega de calificaciones y que sería muy difícil reunirlos a todos al mismo tiempo, por esta razón la entrevistadora no tuvo contacto con ninguno de los padres de familia.

El 83% de los padres de familia entrevistados, describe al director de manera positiva, consideran que es una persona con criterio propio y con la adecuada preparación, que actúa según su cargo, como una persona capaz de llevar a la institución por buen camino, lo describen como una persona seria, amable y trabajadora; únicamente una persona lo considera un poco enojón y amable solo con algunas personas. Dentro de las fortalezas del director, los padres de familia identifican el apoyo de los demás miembros de la comunidad escolar.

Respecto a la opinión acerca de si el director es líder o no, dos padres de familia afirman que sí, dos afirman que no y dos dicen ignorarlo.

En cuanto a la percepción de cuáles son las actividades del director en las que dedica su tiempo, los padres identifican la supervisión del cumplimiento de las reglas por parte tanto de los alumnos como de los trabajadores, a organizar y dirigir el plantel así como a realizar los trámites correspondientes para que todo marche bien. Con excepción de una persona, los demás padres de familia mencionan estar de acuerdo con el rol que desempeña el director, y consideran que debe de presentar propuestas para que la escuela sea de primer nivel, así mismo consideran que debe de planear, programar y dirigir la escuela de una mejor manera y llevar un buen control de la misma, también mencionan que debe ser más amable y menos rígido.

En cuanto a la relación que existe entre el director y los padres de familia, estos mencionan que pocas veces los invita o ánima, que básicamente es cuando se cita a asamblea de padres de familia para informarles de lo que sucede en la institución y las necesidades que esta tiene; uno de los entrevistados menciona que la participación de ellos es primordial para el buen funcionamiento del escuela.

La mayoría de los padres de familia perciben que sí existe contacto entre el director y sus hijos, aunque reconocen que hace falta un mayor acercamiento, y que cuando el director platica con sus hijos, les dice cosas positivas; solamente uno de los entrevistados menciona que no percibe ninguna clase de contacto entre ellos y que esto si influye en el desempeño de los alumnos.

En lo relativo al tipo de contacto que existe entre el director y la comunidad en general, cuatro personas hacen mención que el contacto es positivo, una persona considera que el contacto es muy poco y una más reconoce ignorar esta información. En cuanto a sí existen eventos que involucren a empresarios, egresados, etc., la mitad de los docentes entrevistados, mencionan que sí se da este tipo de contacto, dos personas afirman que no y una persona menciona que se involucran poco.

Al preguntarles acerca de la forma en que el director ha impactado a la escuela, el 33% hace referencia a que es de manera normal o regular, una persona menciona que lo hace demostrando su calidad de trabajo, otra más dice que lo hace a través de reglas nuevas, otra persona dice que con su carácter y una más no emitió comentario al respecto.

Para los padres de familia el director ideal sería una persona con mayor colaboración por parte de toda la comunidad escolar, que fuera apasionado por su trabajo, responsable, amable, paciente y alegre.

En el apéndice G, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los padres de familia.

Los alumnos

El grupo de enfoque de alumnos, está formado por 10 jóvenes de entre 13 y 15 años de edad, cuatro de ellos son de tercer grado, tres de segundo grado, y tres de primer grado de cada grado escolar, los alumnos fueron elegidos al azar por el prefecto, quien recibió indicaciones por parte del director de hacerlo de esta manera.

Una tercera parte de la muestra identifica al director como una persona amable y buena, que les da consejos positivos, la mitad, lo considera como una persona enojona, dos de los alumnos indican que es una persona estricta, uno de ellos menciona que es responsable y uno más menciona que no hace nada, solamente jugar con la computadora de la dirección. A uno de los alumnos le gustaría que el director fuera más amable, otro sugiere que no se la pase jugando con la computadora de la escuela y que ponga más atención a ésta. Una tercera parte de los alumnos cree que el director debería mejorar su carácter.

En opinión de la mayoría de los alumnos, el rol que juega el director es el de supervisor de los maestros, que controla la escuela, que vigila a los alumnos, que los regaña, por ello consideran que debe estar haciendo algo más productivo, por ejemplo andar por los salones y no estar solamente en la dirección, también consideran que debe cambiar su actitud. Un alumno comenta que el director aprovecha bien su tiempo y que si los regaña es por el bien de ellos mismos, al igual que él, otro alumno opina que por ser el director se le debe de hacer caso aunque no estén de acuerdo.

En cuanto al contacto que el director tiene con los alumnos, el 50% de ellos afirman que existe poco contacto, el 20% dice que no existe, y el 30% dice que sí, uno de ellos dice que este contacto se da principalmente para llamarles la atención, y otro de ellos menciona que platica con él y sus amigos cuando tiene tiempo. El 80% de los alumnos reconocen que este tipo de contacto es positivo porque les ayuda a corregir su comportamiento y les invita a estudiar. 20% menciona que la relación con el director no les influye en nada. A la mayoría de los alumnos le gustaría platicar con él y tener más comunicación para conocerlo mejor.

De la relación entre sus padres y el director, 30% de los alumnos comentan que sí existe, y que ésta es positiva. 30% manifiesta que no existe contacto entre sus padres y el director y 40% afirma que el contacto es poco.

Para los alumnos el director ideal es aquel que no regaña, y a quien se le puede ayudar, es una persona que te aconseja, que se preocupa por los alumnos y por el bienestar de la escuela y por los maestros. Alguien que comprenda a los alumnos, que se preocupa por ellos.

En opinión de los alumnos la diferencia entre un administrador y un líder es: que el líder conduce a un mayor número de personas, el líder revisa que todo salga bien, y toma decisiones, uno de los alumnos considera que un director debe ser como un líder. Por otro lado el administrador administra los documentos, ayuda al líder, y es como un tipo de secretario o ayudante.

En el apéndice H, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los alumnos.

El supervisor

El supervisor de la zona, argumentó que por motivos de normatividad y ética, no le era posible otorgar información específica acerca de los directores, por lo que no respondió al cuestionario que se le presentó, sin embargo hizo algunos comentarios generales acerca de ellos bajo la guía del cuestionario y de un instrumento de evaluación del desempeño de los directivos que le fue presentada por la entrevistadora.

En referencia al profesor Saúl, comentó que considera que el profesor Raúl, es una persona flexible ante los cambios, que nunca dejar de aprender, es colaborador y honesto, además es creativo, con sentido del humor, inteligente, asertivo, maduro, leal y directo, sin embargo reconoce que no lleva una vida equilibrada, que no es paciente ni tampoco muy productivo.

En el aspecto laboral considera que tanto sus habilidades de planeación como de realización de la tarea, son regulares y sus habilidades para evaluar son buenas. El supervisor opina que las habilidades del director para comunicarse con el personal, y para trabajar en equipo también son buenas, aunque las habilidades para motivar al personal las describe como regulares.

Dentro de las estrategias que el supervisor destaca en el trabajo del profesor Saúl, se encuentran sesiones de planeación y evaluación, política de puertas abiertas y trabajo en equipo, sin embargo no considera que el director fomente el liderazgo de los demás, delegue responsabilidades a sus subordinados, o tenga contacto con los padres y alumnos para determinar su nivel de satisfacción.

4.2.3 Conclusiones

En opinión de supervisor, la escuela 2 es considerada como la segunda mejor dentro de la zona escolar a la que pertenece, situación que se refleja en la gran demanda que la escuela tiene y que la ha llevado a un crecimiento constante desde su fundación en 1995. Este crecimiento se ha dado en todos los aspectos: matrícula, personal, instalaciones y resultados.

A pesar de que muchos docentes no contestaron la totalidad de las preguntas, se pueden observar coincidencias de opinión en referencia a la persona del director, aproximadamente la mitad de los padres de familia, alumnos, docentes e incluso el supervisor lo consideran como una buena persona, educado, amable, responsable, etc. Pero también existe otra parte que coincide al decir que es demasiado estricto, enojón, autoritario y poco sociable; consideran que debería cambiar su actitud, buscar mejores relaciones tanto con los alumnos, padres de familia y personal de la escuela puesto que esto es básico para obtener buenos resultados.

En cuanto a la efectividad de la institución, se observa que el liderazgo del director no es la principal causa, ya que la opinión se encuentra dividida entre los diferentes miembros de la comunidad escolar acerca de si el director es considerado un líder efectivo o no.

A pesar de que el director se considera un líder, puesto que es el responsable de tomar la mayoría de las decisiones de la escuela, reconoce también el liderazgo del subdirector a quien considera un líder moral, asimismo reconoce que dentro de los factores que facilitan su trabajo se encuentra el apoyo de los trabajadores coordinados por el subdirector, quienes han trabajado de esta manera desde antes que el profesor Saúl llegara a ser director de la institución.

En conclusión se considera que si bien los resultados de la escuela han sido positivos, esto no se debe precisamente a la persona del director y a su forma de dirigir la institución, es más bien resultado de un trabajo conjunto que está liderado por alguien más.

4.3 Caso de la escuela 3

4.3.1 Antecedentes

La escuela 3 se encuentra ubicada en la población de El Barrio de la soledad, en la zona húmeda de la región del istmo de Tehuantepec en el estado de Oaxaca. La comunidad donde se asienta la institución, es una comunidad urbana pequeña. El nivel socioeconómico de la población es medio- bajo, por ello más del 50% de los alumnos cuentan con una beca del Gobierno Federal llamada Oportunidades. La mayor parte de la población de la localidad, se emplea en la fábrica cementera Cruz Azul que se localiza en el mismo municipio, ya sea como socios de la cooperativa o como prestadores de servicios en empresas que a su vez trabajan para la cementera.

La escuela 3, fue fundada el 2 de septiembre de 1980, es una escuela Secundaria General Pública, con una estructura de 15 grupos, cinco grupos por cada grado escolar. La matrícula aproximada es de 440 alumnos, de los cuales 54% son varones y 46% mujeres. Cada grupo tiene un promedio de 30 alumnos. La institución cuenta con un total de 42 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: un director y un subdirector, 23 docentes, un trabajador social, una contralora, un auxiliar de laboratorio, dos prefectos, cuatro intendentes, cinco secretarias, un velador, un coordinador académico y un encargado del aula de medios. El horario de clases en esta institución es de 7:00 a.m. a 1: 20 p.m. Las clases se imparten en módulos de 50 minutos y el receso es de 30 minutos.

Las instalaciones con las que cuenta la institución son: una dirección, un área administrativa donde se encuentran la contraloría, la prefectura, y trabajo social; una biblioteca, un aula de medios, un laboratorio de ciencias, talleres, sanitarios, canchas deportivas y un espacio para la cooperativa escolar. La escuela 3 es la única secundaria de la población, aunque dentro del municipio al que pertenece existen otras seis secundarias distribuidas en diferentes poblaciones.

El primer contacto con el director de esta escuela, se dio de manera informal el día 30 de agosto cuando al pasar por la escuela, el entrevistador se detuvo a saludarlo ya que el profesor Salvador se encontraba en el pórtico despidiendo a los alumnos. Debido a que es una persona conocida para el entrevistador, se le comentó primeramente de manera informal acerca del proyecto y se le preguntó si estaría dispuesto a participar en él, a lo que él contestó que con mucho gusto lo haría. Se le dijo que únicamente se esperaba el oficio de presentación que el supervisor de la zona otorgaría para hacer la presentación de manera oficial.

El día 7 de septiembre de 2007, el supervisor de la zona a la cual pertenece esta escuela y las otras dos que se incluyen en esta investigación, hizo entrega al entrevistador del oficio de presentación donde se solicitaba a cada uno de los directores todo el apoyo para llevar a cabo la investigación. Para que el supervisor hiciera entrega del oficio de presentación, el entrevistador le planteó los objetivos del proyecto, la metodología y una propuesta tentativa de calendario para llevar a cabo la recolección de datos. En un principio el supervisor mostró interés y disponibilidad para participar en el proyecto, sin embargo al momento de ser entrevistado para proporcionar información de los directores y las escuelas, no contestó las preguntas diseñadas previamente para la entrevista, argumentando que por normatividad y ética no le estaba permitido proporcionar ese tipo de información, o por lo menos no de manera tan personalizada y detallada, solamente hizo algunos comentarios acerca de los directores, y proporcionó algunas copias de informes anuales de la supervisión, todos esos datos fueron tomados en cuenta por el entrevistador.

Al mediodía del día miércoles 12 de septiembre del 2007, se visitó por primera vez al profesor Salvador en su oficina, la cual cabe destacar se encuentra en excelentes condiciones, cuenta con aire acondicionado, línea telefónica y servicio de Internet, a consideración del entrevistador es la mejor oficina de director que ha conocido dentro de la zona.

Ese día miércoles, se le hizo entrega al director del oficio de presentación emitido por el supervisor de la zona y se le explicó de manera detallada el propósito de la investigación así

como la metodología a seguir; de manera muy amable el director de la escuela 3 reiteró su interés por participar, y sugirió que las entrevistas y encuestas se realizarán esa misma semana.

En esa reunión, se acordó que la entrevista al director se llevaría a cabo al día siguiente, jueves 13 de septiembre a las ocho de la mañana y que al término de ésta, se aplicaría el cuestionario a los alumnos. En cuanto a la entrevista con padres de familia, el director mencionó haberlos citado recientemente por lo que resultaría difícil volverlos a citar. Ante esto, el entrevistador sugirió enviar los cuestionarios a los padres de familia de los alumnos que formarían parte del grupo de enfoque para que los padres los resolvieran en casa y los enviaran de vuelta a la dirección. El director consideró ésta como una muy buena opción y agregó que con los docentes la estrategia sería igual, solicitó que el entrevistador le proporcionara los cuestionarios para los docentes el día miércoles 12 y que él los haría llegar a través de la subdirectora para que cada docente los resolviera de manera individual en el momento que ellos consideraran adecuado, teniendo que regresarlos a la subdirección el día lunes 17 de septiembre.

Al día siguiente miércoles 12 de septiembre del 2007, se presentó el entrevistador minutos antes de las ocho de la mañana en la escuela 3, fue recibido por la subdirectora quien indicó que el director estaba ocupado en ese momento pero que en unos minutos más le recibiría. Minutos después el director hizo pasar al entrevistador a su oficina y le atendió muy amablemente, escuchó con atención cada una de las preguntas y dio respuestas concretas enriquecidas con algunos comentarios. La entrevista fue interrumpida en una ocasión por un par de alumnas que se acercaron al director para solicitar ausentarse de la institución por algunos minutos.

La entrevista se desarrolló en un ambiente de cordialidad y respeto y duró aproximadamente cincuenta minutos. Al término de la entrevista, el entrevistador le hizo entrega al director de los cuestionarios para los docentes, en ese momento el director llamó a la subdirectora y le solicitó hacerse cargo de entregarlos a cada uno de los docentes para que los

contestaran y los entregaran a la subdirección el día lunes 17 de septiembre, no sin antes darle a ella una explicación del motivo de la encuesta, para que a su vez ella pudiera explicar a los docentes la importancia de contestar el cuestionario.

Al momento que la subdirectora se retiraba de la dirección, el director le solicitó llamar al prefecto, minutos después al llegar el prefecto, el director le solicitó reunir en el laboratorio de ciencias a diez alumnos de los diferentes grados, en ese momento el profesor Salvador preguntó al entrevistador cuántos alumnos por grado necesitaba, a lo que el entrevistador respondió que serían cuatro alumnos de tercer grado, tres de segundo grado y tres de primer grado.

Minutos más tarde el entrevistador se reunió con los alumnos del grupo de enfoque, se presentó y les explicó el por qué se les había mandado a traer, se les pidió su colaboración y ellos accedieron de manera amable. La aplicación del cuestionario tardó aproximadamente 45 minutos, al final de los cuales el entrevistador hizo entrega a seis de los alumnos de los cuestionarios para sus padres. El entrevistador les explicó cada una de las preguntas para que ellos a su vez les pudieran explicar a sus padres y después de algunas aclaraciones, les solicito que entregaran los cuestionarios contestados a la subdirectora el día lunes 17 de septiembre.

El lunes 17 de septiembre, se presentó nuevamente el entrevistador ante el director de la escuela 3 para solicitar los cuestionarios de los docentes y del grupo de enfoque de padres de familia. En ese momento no se tuvieron todos los cuestionarios, por lo que fue necesario regresar al día siguiente. En total se recibieron seis cuestionarios del grupo de enfoque de padres de familia y 16 de 23 cuestionarios contestados por los docentes.

La escuela

La escuela 3, es la única escuela secundaria ubicada en la población de El Barrio de la Soledad. El hecho de haber sido fundada en 1980, hace a esta escuela la más antigua de las

tres que forman parte de esta investigación, de igual manera es la primera en haber alcanzado una estructura completa de 15 grupos en un turno, hecho que sucedió en el año 2005.

En opinión del supervisor de zona, la escuela 3 es considerada como la mejor Secundaria Pública de la zona. El nivel de deserción de alumnos durante el ciclo escolar 2006-2007, fue de únicamente 2.4% y su promedio de aprovechamiento fue de 7.8, lo cual la ubica por encima de las escuelas 1 y 2. Este dato es corroborado por los resultados de la prueba ENLACE aplicada durante el ciclo escolar 2006-2007, donde la escuela fue ubicada como la de mejores resultados en la modalidad de Escuelas Secundarias Generales, aún por encima de una escuela secundaria particular de cierto prestigio en la región y que pertenece a la misma zona escolar. Únicamente quedó ubicada por debajo de una Secundaria Técnica del mismo municipio. A continuación se muestran los resultados de esta prueba.

A nivel Nacional:	10658	de	23379
A nivel Nacional de la misma modalidad:	3110	de	5935
A nivel Entidad:	289	de	946
A nivel Entidad de la misma modalidad:	48	de	147
A nivel Municipal:	4	de	5
A nivel Municipal de la misma modalidad:	1	de	1

Tabla 4.2. Resultados de la prueba ENLACE 2007.

Fuente: portal electrónico de la secretaría de educación pública (SEP)

La tabla presentada muestra como a nivel nacional, la escuela 3 se ubica en un nivel medio, mientras que a nivel estatal se ubica en el lugar 289 de 946 en el nivel de secundarias, mientras que en su modalidad de Secundarias Generales ocupa el lugar 48 de 147.

Cabe resaltar que en el año 1982, la escuela vivió un conflicto muy grande por motivos de diferencias entre el personal, el grupo de trabajadores se dividió en dos. Durante el conflicto se vieron involucrados también alumnos y padres de familia, las clases se suspendieron durante

tres meses y para dar final al conflicto, fue necesario que algunos trabajadores dejaran la institución. Esa experiencia ha servido para tratar de mantener la unidad dentro de la institución ya que se dieron cuenta que nadie ganó nada, sino que toda la institución perdió mucho.

El director

El profesor Salvador es una persona de estatura media, complexión delgada, moreno claro, que viste siempre de manera muy formal. Es una persona muy amable, educada y respetuosa. Le gusta la lectura, escuchar música y mantenerse informado de lo que sucede en el mundo por medio de las noticias. Tiene 46 años de edad, es originario de una pequeña población llamada Nizanda, ubicada en el Istmo de Tehuantepec en el estado de Oaxaca y proviene de una familia humilde y trabajadora.

En el aspecto familiar, se considera un hombre afortunado pues afirma haber tenido como compañera a una gran mujer, quien desafortunadamente falleció hace algunos años, pero con quien tuvo cuatro hijos maravillosos; los tres primeros de ellos ya son profesionistas y la más pequeña se encuentra cursando actualmente la licenciatura en la UNAM. Después de 10 años de haber enviudado, constituyó una nueva familia por lo cual se consideran doblemente privilegiado.

En cuanto a su formación profesional, el profesor Salvador, después de haber estudiado la educación básica en la región del Istmo, se trasladó al estado de Guerrero para convertirse en maestro normalista, cursó la carrera de maestro en el CREN (Centro Regional De Enseñanza Normal) de Iguala. Consciente de que el maestro debe estar actualizado permanentemente, siguió estudiando en la Escuela Normal Superior del Estado de Puebla, donde cursó las especialidades de: Lengua Extranjera Inglés y Lengua y Literatura Españolas.

El maestro Salvador actualmente tiene 38 años de servicio, ingresó a la Secretaría de Educación Pública en septiembre de 1969, y llegó a ser docente en la escuela 3 en el año de 1984, posteriormente ascendió como subdirector en la misma institución y finalmente en el año

de 1995 se convirtió en el director , por lo que tiene 23 años laborando en la escuela 3 y 12 años como director de ella. El profesor Salvador reconoce que el ascenso dentro de una misma institución, es una situación poco común, sin embargo él considera que en su caso fue posible debido al apoyo de sus compañeros y a la calidad de su trabajo.

El profesor Salvador, reconoce que no es maestro por vocación, sino que sobre la marcha le gustó esta profesión y que en caso de tener que hacerlo, volvería a escoger ser maestro.

4.3.2 Los resultados

El director

El profesor Salvador menciona que las principales funciones de su cargo son prever y planear al inicio del ciclo escolar las actividades a realizar juntamente con su personal, atender el aspecto administrativo de la escuela, realizar las gestiones pertinentes ante las diferentes autoridades, conciliar intereses entre el personal por medio de la comunicación, atender el aspecto técnico pedagógico, estar en contacto con los padres de familia y los alumnos para resolver los problemas, impulsar a los grupos para que mejoren las condiciones de sus aulas y verificar la asistencia y puntualidad del personal y alumnado.

Los asuntos que más tiempo le requieren son los relacionados con el aspecto administrativo y la documentación oficial, seguidos de la planeación de actividades a realizar juntamente con sus compañeros y en tercer lugar se dedica a resolver los problemas que van surgiendo tanto con alumnos como con los padres de familia. El director menciona que aunque ha tenido buenos resultados en su trabajo, preferiría utilizar mayormente su tiempo en el aspecto académico, por lo que menciona que si le fuera posible rediseñar su trabajo, atendería más este aspecto impulsando a la escuela en ese sentido, pero reconoce que hay cosas impuestas por los estatutos y que no puede cambiar.

Respecto a si se considera o no un líder educativo, el profesor Salvador prefiere que sus compañeros lo califiquen; para él un líder es aquel que tiene el conocimiento y la capacidad para conducir a un grupo, que es sensible ante las necesidades, que los escucha y los atiende, que traza los objetivos y buscar alcanzarlos de manera conjunta; es aquel a quien el grupo acepta seguir.

El director se considera una persona responsable, justa, sensible, respetuosa, que no se impone, procura ser el primero en llegar a la escuela y el último en irse, más que ser un líder busca ser un compañero más.

Dentro de los problemas más grandes que tiene en su trabajo, se encuentra la resistencia al cambio por parte de sus compañeros, considera que este problema se puede evitar en las futuras generaciones cambiando la estructura de la formación de maestros. Otros problemas a los que se enfrenta son la improvisación docente y la falta de apoyo en cuanto a estructura y equipamiento por parte de las autoridades educativas.

En cuanto a las principales estrategias que utiliza en su trabajo, se encuentran las asambleas del Consejo Técnico Escolar para la toma de decisiones y el andar por los pasillos para asesorar a los docentes, es partidario de la comunicación constante y abierta. El profesor Salvador afirma asegurarse de que está cumpliendo con sus responsabilidades al ver la actitud de aprobación de su personal, de los alumnos y padres de familia.

Cuando se trata de involucrar a otras personas en el liderazgo de la escuela, el director delega responsabilidades principalmente en la subdirectora, en la coordinadora académica y en la trabajadora social, lo que indica que le ha dado buenos resultados y reconoce que no podría hacer todo el trabajo él solo.

En su posición como director, admite que ha contribuido en los resultados de la escuela ya sea para bien o para mal y que siempre lo ha tratado de hacer de manera positiva, aunque reconoce que podría hacerlo mejor, por lo que intenta capacitarse continuamente y compartir con su personal lo que ha aprendido.

A pesar de las diferencias en opiniones, el equipo de trabajo con el que cuenta el profesor Salvador, es uno de los factores que facilitan su trabajo, por lo que se siente satisfecho con lo que hace.

El director menciona tener presencia con los padres de familia, a quienes se les trata de involucrar para que colaboren con los asesores y con los grupos. De la misma manera se tiene contacto con otros miembros de la comunidad; como responsable busca siempre hacer una representación digna de la institución. Promueve la participación en distintos eventos culturales así como en distintas campañas en beneficio de la comunidad.

La transcripción de la entrevista con el director, se puede consultar en el apéndice I.

Los maestros

La escuela 3 cuenta con 23 docentes, de los cuales 16 contestaron y entregaron los cuestionarios. Debido a la falta de disponibilidad de tiempo y por recomendación del director, los cuestionarios les fueron entregados a los profesores a través de la subdirectora quien también se encargó de recolectarlos en la fecha señalada. La entrevistadora no tuvo contacto directo con los docentes.

De los 23 docentes que forman parte de la plantilla de la institución, 9 están titulados en estudios de Normal Superior, 2 son pasantes y 2 aun no concluyen la licenciatura. 1 es titulado en estudios Universitarios y 2 son pasantes. Un profesor está titulado en un Instituto Tecnológico y 2 son pasantes. Hay un profesor con Licenciatura en Educación Física, 1 con estudios completos de Bachiller y 2 con estudios de Secundaria.

Al momento de resolver el cuestionario, la mayoría de los docentes interpretaron la pregunta ¿a qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? Como una pregunta personal y no como una pregunta de opinión acerca del director, por ello la mayoría refiere que la mayor parte de su tiempo la dedican a sus alumnos, a sus clases; menciona que su prioridad son los alumnos; únicamente un profesor contestó que el director se dedica a asuntos administrativos y

que su tiempo no lo distribuye bien, que debería coordinar y supervisar al personal en su desempeño pedagógico y además tomar cursos de conducta y relaciones humanas.

El 56% de los docentes considera que el director si es un líder educativo porque coordina a los trabajadores, les brinda su apoyo, tiene espíritu de educar, es flexible, los orienta y los motiva, mientras que el 12% considera que no lo es porque es solamente un trabajador mas y porque existen algunas indecisiones en la toma de alternativas. Para los docentes, un líder es aquel que aplica los reglamentos y es responsable, que coordina, organiza y planea las actividades, es alguien que predica con el ejemplo, alguien a quien se le puede seguir por su profesionalismo, honestidad y ética, que tiene la presencia, el carácter y la inteligencia para guiar y dirigir grupos de personas.

Más del 80% de los docentes describen al director de manera positiva, como alguien preparado, responsable, puntual, honesto, comprometido, trabajador, emprendedor, dedicado, humano, entusiasta, prudente y atento. Solamente una persona lo considera mujeriego, mentiroso y manipulador. Algunos opinan que el director debería ser más reflexivo y comunicativo, ser alguien que genere un clima de aceptación a través del diálogo, asimismo alguien cree que debería dejar de ser rencoroso y tratar de ser imparcial y tratar a todos de igual manera, debería buscar una mayor comunicación con el personal sin dejar de ser enérgico.

Dentro de los principales problemas que tienen director y que identifican los docentes se encuentran la falta de recursos materiales, la falta de control y equidad, las discusiones, la indecisión, la falta de comunicación y ética profesional y su propia personalidad noble. Sin embargo consideran que estos problemas se pueden evitar siendo el director un poco más estricto, equitativo, aplicando la normatividad y los valores universales. De igual manera los docentes identifican las siguientes estrategias que el director usa en su trabajo diario: la planeación, la organización, el trabajo en equipo, la reunión y motivación, el diálogo y el convencimiento, lo cual consideran ayuda en la efectividad de su función.

En cuanto al liderazgo de la escuela, la mayoría de los docentes afirma que si se involucra a otras personas en él, principalmente la subdirectora y la coordinadora académica, lo que le permite una mejor coordinación y por lo tanto buenos resultados. Únicamente un docente menciona que el liderazgo no se comparte dentro de la institución.

Casi todos los docentes confirman que el director contribuye de manera positiva en los resultados de la escuela, pero también consideran que se puede contribuir más, tratando a todos de manera equitativa, siendo más profesional, no estando siempre detrás del escritorio, sino observando el trabajo en las aulas y teniendo un mayor acercamiento con el personal.

Dentro de los factores que facilitan el trabajo del director, los que más destacan los docentes son la colaboración del personal en general, y el apoyo de los padres de familia, por lo que la mayoría considera que el director sí se siente satisfecho con su trabajo.

Varios maestros coinciden en que el director facilita el trabajo de los maestros al permitirles desempeñar sus funciones en libertad, apoyándolos y dándoles las facilidades necesarias, así como promoviendo los cursos de actualización y talleres. Consideran también que esto puede mejorar si existe mayor comunicación y un trato más equitativo. Con excepción de 2 de docentes, los profesores coinciden en que el director tiene buenas relaciones tanto con los alumnos como con los padres de familia y otros miembros de la comunidad, mencionaron que con los alumnos tiende a ser paternalista y amable, y con los padres de familia y otros miembros de la comunidad tiene buena comunicación, sin embargo algunos docentes reconocen que en ocasiones el trato hacia ellos no es equitativo y que existen ciertas diferencias. A pesar de ello, hasta el momento el relacionarse de esta manera le ha dado buenos resultados.

En el apéndice J, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los docentes.

Los padres de familia

El grupo de enfoque de padres de familia fue elegido con base en los alumnos que formaron parte del grupo de enfoque de alumnos, no existió contacto directo con ellos, los cuestionarios les fueron entregados a sus hijos a quienes se les explicó a detalle cómo habrían de resolver sus padres las preguntas del cuestionario. En total participaron seis padres de familia, dos por cada grado escolar.

33% de los padres de familia tienen un concepto negativo del director y lo describen como una persona prepotente que no se presta al diálogo, enojón, irritable y serio; el resto tiene un concepto positivo acerca de él, lo describen como alguien amable, sencillo, inteligente, pacífico, profesional, tratable, comprensivo, paternal y muy humano aunque estricto y exigente. Dentro de sus fortalezas identifican su trabajo, la buena organización de la escuela, y que procura mejorar la institución.

La totalidad de los padres entrevistados, coinciden en que el director sí es un líder en la escuela por qué exhorta a los alumnos, trata bien a sus compañeros y porque tiene una escuela bien organizada. Uno de los padres lo identifica como un líder autoritario.

Los padres observan que el director se dedica a administrar la escuela, se ocupa del comportamiento de los alumnos y se reúnen con padres de familia, todos ellos mencionan estar de acuerdo con el rol que juega el director y sugieren que el profesor Salvador realice campañas en contra de la drogadicción, lleve a cabo revisiones de mochilas, sea más enérgico con los alumnos y estricto con los maestros, pero también sugieren que escuche la opinión de otros.

La totalidad de los padres, coinciden en que el director los invita a participar en la escuela y reconocen que esa participación es positiva ya que se ven involucrados en la educación de sus hijos, así como también en la conservación y mejoramiento de la escuela. De igual manera todos reconocen que el contacto entre el director y sus hijos es positivo porque los aconseja y eso influye en su desempeño. En cuanto al contacto que tiene con la comunidad en

general, los padres mencionan que existe una buena relación con el director, que éste tiene mucha presencia y que invita a otras personas a participar en reuniones, eventos y pláticas.

Todos los padres coincidieron en que el director ha impactado la escuela de manera positiva porque es un buen maestro y un buen organizador, porque es una persona preparada y positiva y además por su buen trato. Un padre de familia menciona que el director ideal sería exactamente como lo es el profesor Salvador, a quien considera como un padre para sus hijos, otros opinan que el ideal sería alguien más estricto con los alumnos y maestros, hay quienes consideraron que el ideal sería alguien más comprensivo y menos exigente en determinados aspectos.

En el apéndice K, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los padres de familia.

Los alumnos

Los alumnos que forman parte del grupo de enfoque, fueron elegidos al azar por indicaciones del director de la escuela. Se encuestaron un total de 10 alumnos, 4 de tercer grado, 3 de segundo grado y 3 de primer grado, son jóvenes y señoritas muy inquietos de entre 12 y 16 años de edad.

Todos los jóvenes encuestados, tiene una buena opinión del director, lo describen como alguien responsable, alegre, cumplidor, buena onda, de buen trato, participativo, que le gusta trabajar y ayudar a los demás, aunque también mencionan que muy serio y estricto; dentro de lo que consideran puede mejorar, dos alumnos mencionan que no debería hablar tanto durante los homenajes, dos alumnos más proponen que salga más de su oficina y se relacione más con ellos y uno propone que podría tener mayor comunicación con los padres de familia.

Para los estudiantes, el profesor Salvador pasa mucho tiempo en su oficina administrando y supervisando; la mayoría considera que esto es correcto, pero les gustaría que les pusiera mayor atención a los alumnos y corrigiera a algunos maestros.

40% de los alumnos mencionan no tener contacto con el director, uno de ellos considera que quizá después, otro más dice que aún así lo respeta como director. 60% menciona que sí tiene contacto con él y que esto influye de manera positiva en ellos, porque los trata bien y les da consejos, lo que los ayuda a corregir su conducta. Uno de ellos dice tener una gran amistad con él. Al 80% de los alumnos, les gustaría tener mayor contacto con el director, les gustaría tener la oportunidad de platicar con él para tener mayor confianza y así poder convivir mejor. 20% hace referencia que el contacto que tienen es bueno y suficiente.

En relación al contacto que el director tiene con los padres de familia, 60% de los alumnos mencionan que sí existe y que esa relación ha traído resultados positivos, sin embargo el 20% considera que este aspecto podría mejorarse.

Para el 40% de los alumnos, el director ideal es el que mantiene buenas relaciones con los alumnos, que se preocupa y convive con ellos; 20% menciona que una característica del director ideal es que sea una persona alegre, inteligente y responsable. Un alumno menciona que para él, el profesor Salvador es el director ideal y un ejemplo a seguir.

El 90% de los alumnos, relacionan el término líder con la acción de dar órdenes o mandar, para ellos un líder es aquel que tiene esta facultad y la ejerce, mientras que un administrador es alguien que revisa documentos, guarda dinero, hace observaciones y manejar adecuadamente lo que está en su poder.

En el apéndice L, se puede consultar una tabla con los resultados de todos los cuestionarios hechos a los alumnos.

El supervisor

El supervisor de la zona, argumentó que por motivos de normatividad y ética, no le era posible otorgar información específica acerca de los directores, por lo que no respondió al cuestionario que se le presentó, sin embargo hizo algunos comentarios generales acerca de

ellos bajo la guía del cuestionario y de un instrumento de evaluación del desempeño de los directivos que le fue presentada por la entrevistadora.

El supervisor menciona que a su parecer, el profesor Salvador sí es un líder educativo, lo describe con una persona visionaria, segura, atrevida, flexible ante los cambios, que nunca deja de aprender, colaboradora, honesta, responsable, creativa, servicial, estable, madura, leal, con una vida equilibrada, entre otras características positivas.

En el ámbito laboral, considera que sus habilidades orientadas a la realización de la tarea en el aspecto de planeación y realización, son muy buenas; aunque las habilidades de evaluación las considera regulares. En el ámbito de las relaciones con su personal, considera que sus habilidades de comunicación y motivación son buenas y que hace un excelente trabajo en equipo.

Dentro de las estrategias que a parecer del supervisor, utiliza el profesor Salvador, se encuentran: la delegación a sus subordinados, el trabajo en equipo, sesiones de planeación y evaluación, política de puerta abierta, contacto con los alumnos y padres de familia para determinar su nivel de satisfacción y el fomento del liderazgo de los demás.

4.3.3 Conclusiones

De acuerdo con la opinión del supervisor de la zona, la escuela 3 es la que mejores resultados ha presentado, este hecho se corrobora al comparar los resultados de la prueba ENLACE que la ubica como la mejor de la zona en su modalidad de Secundaria General. Se trata de una escuela en buenas condiciones físicas, con un ambiente cordial de trabajo y buenas relaciones entre toda la comunidad escolar.

Al comparar las opiniones de los diferentes grupos: docentes, alumnos y padres de familia, se pueden apreciar pocas diferencias y grandes coincidencias con referencia a la persona del director, al trabajo que éste realiza, a los resultados de la institución y a las relaciones que se dan entre ellos.

La mayoría de los docentes, alumnos y padres de familia, así como el supervisor de la zona, tienen un buen concepto de profesor Salvador, lo consideran una persona responsable, honesta, amable, preparada, que se ocupa del bienestar de los alumnos y del mejoramiento de la institución, y cuyo trabajo influye en el desempeño de los alumnos, por ello lo reconocen como un líder educativo.

La mayoría de los encuestados coincide en que los buenos resultados obtenidos por la institución se deben en gran parte a la persona del director, quien involucra a su personal en el liderazgo de la escuela por medio de la delegación de responsabilidades y del trabajo en equipo. De igual manera el director ha sabido involucrar a los padres de familia en la educación de sus hijos y el mejoramiento de la institución. Por lo que se concluye que el liderazgo de profesor Salvador está siendo efectivo, aunque existen aspectos que tendría que considerar y mejorar para obtener mejores resultados.

En el siguiente capítulo se presenta el análisis de la información que ha sido presentada en este capítulo, a la luz de la literatura presentada en el capítulo 2.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A la luz de la referencia teórica presentada en el capítulo 2, en este capítulo se analizan, e interpretan los resultados de la investigación presentados en cada uno de los casos que conforman el capítulo 4. A través de un proceso inductivo se pretende identificar las particularidades de cada director y de cada escuela para posteriormente identificar semejanzas y diferencias que permitan establecer patrones comunes entre los diferentes directores y las escuelas que permitan establecer y entender la relación que existe entre el perfil de cada director que ha participado en esta investigación y la efectividad de las instituciones de educación secundaria a su cargo.

Con ese fin, este capítulo aborda tres grandes temas: El primero referente al perfil del director donde se analizan el liderazgo del director, la gestión que realizan y las relaciones que establecen con otros miembros de la comunidad escolar. El segundo aspecto a tratar es el relacionado con la efectividad de las instituciones donde se analizan las características de cada una de las instituciones participantes en la investigación y finalmente el tercer gran tema aborda la relación entre el liderazgo de cada uno de los directores y la efectividad de las instituciones.

5.1 Perfil del director

5.1.1 Liderazgo del director

Debido a que el liderazgo ejerce influencia en el comportamiento de las personas con la finalidad de alcanzar metas, se asume que aquellas personas que dentro de una organización están ubicadas en algún puesto de mando, tienen la capacidad de intervenir en la conducta de los subordinados, hace pensar que los administradores son o debe ser líderes. Un claro ejemplo de esto son los casos de los directores de las instituciones educativas que han sido objeto de estudio en esta investigación, quienes al ser cuestionados si consideran ser líderes educativos,

dos de ellos respondieron que sí y únicamente uno no dio respuesta a esta pregunta y prefirió que fueran sus compañeros los que la respondieran.

El profesor Clemente, mencionó que sí se considera un líder educativo y dijo "todos somos líderes desde el momento que se busca la armonía y servir a la gente"; por su parte el profesor Saúl, dijo ser un líder por que es el responsable de la mayoría de las decisiones que se toman en la institución. Por otro lado el profesor Salvador, no dio respuesta a esta pregunta y dijo que prefería que sus compañeros fueran los que lo calificaran.

No siempre la posición jerárquica determina el liderazgo del administrador, es más bien el reconocimiento de sus subordinados lo que lo determina (Lynch, citado por Rosales, 2000). En ese sentido, la percepción de los docentes distó mucho de la percepción propia de dos de los directores. Más del 50% de los docentes de la escuela uno, no considera al profesor Clemente como líder educativo, argumentan que es una persona que no planea, que no cumple con sus responsabilidades, que no es congruente con su discurso, que es autoritario, que tiene preferencias y que no dedica a su trabajo el tiempo mínimo necesario. En el caso de la escuela dos, más del 60% de los docentes tampoco considera que el profesor Saúl sea un líder educativo dado que le hace falta mayor preparación y trabajo, refieren que no se involucra en las actividades de las diferentes asignaturas, que ocupa demasiado tiempo en trámites administrativos y para ellos un líder educativo debe dar prioridad a la calidad educativa.

Sin embargo el caso del profesor Salvador en la escuela tres es diferente, él no se calificó como líder educativo y prefirió que sus compañeros lo hicieran. Más de la mitad de los docentes lo definen como líder educativo porque coordina a los trabajadores, les brinda su apoyo, tiene espíritu de educar, es flexible, los orienta y motiva.

Si bien es importante la percepción de los subordinados, en este caso la de los docentes también vale la pena considerar las opiniones de los padres de familia, quienes en los tres casos, en su mayoría mencionan considerar a los directores como líderes educativos, esto sin olvidar lo que menciona John Gardner (citado por Boyett y Boyett, 2001) "los atributos que

necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto, el modo de ser de los seguidores, etc.”

Si bien existen diversas opiniones respecto a las características que deben poseer los líderes, e incluso hay quienes afirman que no existen determinados atributos en un líder; es posible identificar en los casos estudiados algunas características de los directores que determinan el tipo de liderazgo que ejercen; características que de alguna manera han sido constituidas como mencionan Boyett y Boyett (1999) por factores como la genética misma, la primera infancia, la educación, la experiencia, los fracasos y la formación objetiva.

Al establecer las características de cada director, se toman en cuenta principalmente las opiniones de los docentes, alumnos y padres de familia, debido a que se considera que el liderazgo tiene que ver fundamentalmente con la relación entre el líder y sus seguidores (Boyett, 2001).

El profesor Clemente es visto como una persona puntual, hábil, amable, con experiencia, honesta e inteligente, pero también es vista como una persona que no escucha, injusta, autoritaria, mandona, enojona, que no trabaja en equipo y que antepone sus intereses a los de la institución. Con base en estas características, no es posible identificar al profesor Clemente como un verdadero líder, a este respecto, Cano (2001) menciona que el liderazgo en educación supone un ejercicio permanente de corresponsabilidad, colaboración y compromiso donde se han de anteponer los intereses de la educación a los personales.

Por su parte el profesor Saúl es percibido como una persona sociable, cooperativa y amistosa, que conoce su trabajo, educado, buena persona, respetuosa, responsable, estricta, amiga, y buen mediador, con criterio propio, preparado, que es capaz de llevar a la institución por buen camino, trabajador; pero también lo describen como un tanto indiferente y antisocial, un poco enojón y estricto. Estas características permiten ubicar al profesor Saúl en un estilo de liderazgo intermedio de acuerdo con la teoría desarrollada por Blake y Mounton (citados por Elizondo, 2001).

Finalmente en el caso de la escuela 3, se describe al profesor Salvador como una persona preparada, responsable, puntual, honesta, comprometida, trabajadora, emprendedora, dedicada, humana, entusiasta, prudente, sencilla, inteligente, profesional, agradable, comprensiva, paternal, que organiza bien la escuela y procurar la mejora de la institución, que orienta y motiva, aunque también hay quienes los consideran enojón y estricto. Todas estas características, permiten identificar al profesor salvador como un líder transformacional que tiene la habilidad para motivar a los colaboradores a trabajar comprometidamente no por una recompensa sino por la satisfacción de alcanzar las metas.

5.1.2 Gestión escolar

La gestión escolar es un conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con el propósito de la escuela, esta incluye la administración escolar y la cultura organizacional, la cual permite establecer buenas relaciones entre los diferentes actores y la toma de decisiones compartidas que parte de una participación comprometida y corresponsable.

A pesar de que la gestión escolar requiere de un responsable que cuente con el conocimiento de la materia y que además tenga liderazgo para desempeñarse de manera adecuada, Rosales (2000) menciona que en México, la mayoría de los directores de educación básica no cuenta con una formación en materia de gestión educativa ya que su formación profesional es básicamente una formación docente lo que conlleva a que los directores dirijan las escuelas con base en la intuición y en los consejos de otros. Sin embargo la misma normatividad ha permitido que esto suceda de esta manera al establecer como únicos requisitos para cubrir el puesto de director de una Escuela Secundaria, el título de estudios de Normal Superior, el haberse desempeñado como profesor y como subdirector en el subsistema.

Algunos ejemplos de lo mencionado anteriormente, son los casos de los tres directores que forman parte de esta investigación. El profesor Clemente tiene estudios de normal superior con especialidad en matemáticas, el profesor Saúl también es graduado de la Escuela Normal

Superior con especialidad en ciencias sociales y el profesor Salvador es egresado de la Escuela Normal Superior con especialidad en lengua extranjera y lengua y literatura españolas. Y aunque el profesor Clemente tiene estudios de pedagogía y el profesor Saúl cuenta con estudios de derecho, ninguno de los tres ha sido formado en áreas relacionadas con la administración escolar.

Si bien es cierto que la gestión escolar no es una tarea exclusiva del director, sino que incluye el trabajo colegiado del personal, sigue siendo responsabilidad del director generar una definición colectiva y dinámica que permita alcanzar los objetivos de las instituciones. Es en este sentido donde se pueden percibir algunas similitudes en el trabajo de los tres directores pero también algunas diferencias que son las que de alguna manera han definido los resultados obtenidos hasta el momento en cada institución.

Los profesores Clemente, Saúl y Salvador coinciden en que la mayor parte de su tiempo es absorbida por tareas de tipo administrativo, como son elaboración de documentos oficiales y trámites meramente administrativos, seguidos de la resolución de situaciones que surgen al momento. Si bien una parte de su tiempo la dedican a aspectos académicos como son la planeación de actividades docentes y reuniones académicas, ellos preferirían dedicarle mayor tiempo al aspecto pedagógico, al seguimiento del trabajo docente y a la capacitación de los profesores. El profesor Salvador reconoce que hay cosas que aunque quisiera cambiar no le es posible debido a que así está establecido en los estatutos.

A este respecto, en México existe el Acuerdo 98 como parte de la normatividad que rige la Educación Secundaria y que tiene sus bases en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley de Educación y en el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública. Éste documento establece en el artículo 19 las responsabilidades del director, siendo la primera de ellas realizar las gestiones de carácter administrativo de la institución. De los 21 puntos de este artículo, únicamente tres hacen mención de las responsabilidades de tipo pedagógico; de igual manera el Manual del Director de Educación Secundaria, establece las funciones

generales del puesto dándole gran énfasis a cuestiones administrativas como son planeación, personal escolar, recursos materiales y financieros, control escolar, asistencia educativa y extensión educativa; el último de los rubros es el referente a la cuestión técnico pedagógica, donde la función del director se limita a vigilar la aplicación de los planes y programas de estudio, evaluar la eficiencia de los métodos, técnicas y materiales usados y programar, organizar y presidir reuniones de tipo técnico pedagógico.

De la misma manera el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria, el cual es otro documento que limita funciones y responsabilidades, de los 15 puntos donde menciona cuales son las funciones del director, únicamente en tres hace referencia al ámbito pedagógico.

La referencia hecha hacia la normatividad que rige la función del director en la escuela secundaria, da una explicación del porqué los directores no pueden dedicar mayor tiempo a cuestiones pedagógicas. Quizá esto sea desconocido por los docentes, quienes coinciden en que sus directores deberían enfocarse más al trabajo académico en lugar de ocuparse de cuestiones meramente administrativas y de oficina, con la finalidad de mejorar la calidad de la educación de los alumnos.

Lo anterior puede llevar a la conclusión de que el modelo de gestión utilizado en las tres instituciones es el modelo burocrático, esto no necesariamente por decisión de cada director sino porque así ha sido establecido en la normatividad. Elizondo (2001) menciona que este modelo surgió en los años 40 como respuesta a la necesidad de formalizar procedimientos y mejorar resultados, se basa entre otras cosas en la existencia de normas y reglamentos y parte de la premisa de que todo debe funcionar bien si se planifica y estandarizan normas, procedimientos y programas, lo cual en este momento resulta un tanto cuestionable.

Otra similitud que se ha establecido entre los tres directores son las dificultades que enfrentan en su trato con la gente, es decir con sus subordinados, esto representa para ellos una de las mayores dificultades. El profesor Clemente menciona que es difícil tratar de cambiar

las estructuras de pensamiento de las personas y que sería posible evitar algunos problemas si los maestros tuvieran una mente abierta y equilibrio de juicio. Por su parte el profesor Saúl menciona que es difícil trabajar con personas de características e ideas diferentes pero considera que esto es posible solucionarlo a través de una buena comunicación por lo que una de sus principales estrategias de trabajo es el diálogo personal. El profesor Salvador, también hace referencia a que uno de los problemas más grandes a los que se enfrenta es la resistencia al cambio por parte de sus compañeros.

En ese sentido, Elizondo (2001) refiere que un directivo debe ser además de un profesional, una persona que posea habilidades humanísticas, las cuales le dan la sensibilidad para relacionarse con los demás y establecer buenas relaciones, lo que le permite establecerse como líder no solamente formal sino también como un líder informal. El director debe poseer habilidades que le permitan ir más allá de lo establecido por las normas, funciones o niveles jerárquicos, ya que la escuela a pesar de ser una organización formal, también poseen un tipo de organización informal que surge de la interacción entre los diferentes actores y que se orienta a la satisfacción de necesidades sociales e individuales. Por esta razón, el director debe reconocer los grupos informales que existen, sus expectativas y debe procurar ganarse la aceptación de ellas para poder establecer compromisos (de Vicente, 2001). Así mismo, Blank (citado por Boyett y Boyett, 2001) menciona que es importante tener seguidores de buena voluntad, personas que decidan seguir al líder por convicción y no por manipulación o control.

En cuanto al involucramiento de otras personas en el liderazgo de las instituciones, los tres directores consideran compartir su liderazgo básicamente con el subdirector o subdirectora de la escuela; en el caso de profesor Salvador lo hace además con la coordinadora académica y la trabajadora social. El profesor Saúl reconoce que el subdirector de su escuela ejerce un liderazgo informal especial debido a situaciones sindicales por lo que procura mantener especial comunicación con él, a pesar de que la relación entre ellos no es muy cordial. El profesor Clemente por su parte, menciona que involucra a otras personas en el liderazgo de la escuela

a través de la delegación de trabajos por medio de comisiones ya que no le gusta monopolizar las actividades. La mayoría de los docentes de cada una de las tres instituciones coinciden en que los directores sí involucran a otras personas en el liderazgo de sus escuelas en el sentido en el que hacen referencia los directores.

Sin embargo, el concepto de liderazgo compartido va más allá del concepto que poseen los tres directores y los docentes, más allá de la delegación de responsabilidades a ciertos elementos como lo pueden ser los responsables de determinadas áreas o los mismos subdirectores, o a la delegación de trabajos por medio de comisiones. El verdadero liderazgo compartido conlleva un trabajo colectivo y colaborativo donde la principal herramienta es el diálogo que permite generar nuevas ideas, donde se promueve la indagación y se buscan soluciones basadas en la reflexión de la práctica propia y de los demás (Elizondo, 2001).

Una coincidencia más entre las tres instituciones, es que los directores reconocen que uno de los factores que ha favorecido su trabajo es la disposición al trabajo en equipo por parte de los colaboradores tanto del personal administrativo como del docente. En el caso de la escuela uno, esto se ha dado por iniciativa propia del personal más que por motivación del director. Algunos docentes de la escuela dos mencionan que el trabajo en equipo era una práctica dentro de la institución previa a la llegada del profesor Saúl, situación que hace considerar la importancia del liderazgo formal e informal que ha ejercido el subdirector desde hace algunos años y que mantiene hasta el momento, después de haber sido parte de la dirigencia de la Sección 22 de la Coordinadora Estatal de Trabajadores de la Educación (CENTE). En el caso de la escuela tres, los docentes reconocen que el profesor Salvador es una persona que los motiva y que sus principales estrategias de trabajo son la motivación, el diálogo, el convencimiento y el trabajo en equipo.

El aspecto donde existen algunas diferencias entre el trabajo de los tres directores, es el concerniente a las relaciones que estos establecen con otros miembros de la comunidad escolar. En la escuela uno, el profesor Clemente menciona tener contacto con todos, con los

padres de familia en particular ha necesitado tener paciencia debido a que se ha encontrado con miembros “muy difíciles”, pero reconoce que el apoyo de ellos es necesario para “sacar las cosas adelante”; refiere que su relación con la comunidad ha sido buena y ha recibido apoyos para la escuela, menciona que es parte de su función el tener una buena relación con todos los miembros de la comunidad escolar. Por su parte los padres de familia consideran que el contacto que mantiene el director con ellos, sus hijos y la comunidad en general, se da en un ambiente de amabilidad y respeto. Sin embargo los docentes comentan que la relación que establece el director con otros miembros de la comunidad escolar es mínima.

En la escuela dos, el profesor Saúl reconoce la importancia de los padres de familia, por lo que dice que procura tener contacto con ellos tanto de manera formal como informal, los docentes opinan que la relación que mantiene el director con el resto de la comunidad escolar, es poca pero que se da de manera cordial; por su parte los padres de familia refieren que la relación entre ellos y el director no es muy constante así como tampoco lo es con sus hijos, en cuanto a la relación con la comunidad en general, mencionan que el contacto es positivo.

En el caso de profesor salvador, éste afirma tener presencia ante los padres de familia a quienes busca involucrar para colaborar con los docentes y con los alumnos, así mismo busca tener contacto con otros miembros de la comunidad promoviendo la participación coordinada en distintos eventos. Por su parte los docentes coinciden con la afirmación del director y mencionan que las relaciones que éste mantiene con otros miembros de la comunidad son buenas, aunque a veces su trato con ellos no es equitativo. Todos los padres de familia reconocen que su relación con el director es positiva al igual que lo es el contacto de éste con los alumnos, de igual manera los alumnos mencionan tener buen contacto con él, aunque les gustaría que éste fuera mejor.

Respecto a las relaciones que el director debe establecer con otros miembros de la comunidad escolar, Pérez (citado por de Vicente, 2001) menciona que la relación que existe entre la institución y las familias es necesaria para que exista armonía dentro de la misma, por

lo tanto es responsabilidad del director actuar como puente entre el centro escolar y la comunidad. Desafortunadamente durante mucho tiempo algunas instituciones han mantenido al margen a la comunidad en general, lo que no ha permitido que las familias de los alumnos participen en la vida interna de las instituciones, olvidándose que las interacciones que se establecen entre la familia y la escuela son el eje del desarrollo de los alumnos y de las escuelas.

Considerando lo anterior, se puede observar como en el caso de las escuelas uno y dos, las relaciones que se dan entre el director y otros miembros de la comunidad escolar son un área de oportunidad a trabajar por parte de los directores, ya que si bien se ha dado algún tipo de relación, ésta puede y debe mejorarse. En el caso del profesor Salvador, las relaciones que ha establecido con otros miembros de la comunidad escolar, representan una de sus fortalezas.

5.2 Efectividad de las instituciones.

5.2.1 Características de las escuelas y su efectividad.

Si bien no fue posible obtener información más detallada acerca del desempeño de cada una de las instituciones, a continuación se mencionan algunas de las características más destacables de cada una de ellas.

La escuela uno a cargo del profesor Clemente, ha incrementado su matrícula en los últimos seis años, por lo que también su infraestructura se ha ido adaptando conforme a las necesidades de esa demanda, esto se ha dado gracias al apoyo de los padres de familia, las autoridades municipales y las autoridades educativas del estado, de la misma manera se ha incrementado el número de personal que labora en ella.

Con relación al aspecto académico, la escuela ha mantenido desde hace algunos años un nivel de aprovechamiento de 7.6, el promedio de deserción de alumnos en el periodo 2006-2007, fue de aproximadamente 9% y el de reprobación fue de 24%. Los resultados obtenidos en

la prueba ENLACE aplicada en el ciclo escolar 2006-2007, ubican a la institución en el lugar 20,754 de 23,379 instituciones a nivel nacional; en el lugar 5713 de 5995 a nivel nacional en la modalidad de Secundarias Generales; a nivel estado la ubican en el lugar 716 de 946 instituciones y a nivel estatal en su modalidad de Secundarias Generales la ubican en el lugar 126 de 147 instituciones, lo que permite concluir que la institución se localiza entre los últimos lugares tanto a nivel nacional como estatal, no sólo de Secundarias Generales sino también de secundarias de otra modalidad.

La escuela dos a cargo del profesor Saúl, a pesar de ser de reciente creación en la zona, ha aumentado su matrícula considerablemente, lo que ha hecho que su infraestructura se vea en la necesidad de adaptarse al crecimiento de la matrícula, esto ha sido posible gracias al apoyo de los padres de familia, las autoridades municipales y las autoridades educativas del estado, de la misma manera se ha incrementado el número de personal que labora en la institución. Actualmente el nivel de aprovechamiento general es de 7.7, el promedio de deserción de alumnos en el periodo 2006-2007 fue de aproximadamente 9.9%. La institución no participó en la aplicación en la prueba ENLACE, lo que no permiten conocer su ubicación a nivel nacional y estatal.

La escuela tres a cargo del profesor Salvador, es la más antigua de las tres que forman parte de ésta investigación, su promedio de aprovechamiento es de 7.8. El nivel de deserción de alumnos durante el ciclo escolar 2006-2007, fue de 2.4%. Los resultados de la prueba ENLACE aplicada durante ese mismo ciclo escolar, muestran que la escuela se encuentra entre las que obtuvieron mejores resultados en la modalidad de Escuelas Secundarias Generales. A nivel nacional, se localiza en el lugar 10,658 de 23,379; a nivel nacional en la misma modalidad de Secundarias Generales, se ubica en el lugar 3110 de 5935; en el estado ocupa el lugar 289 de 946 y el lugar 48 de 147 Secundarias Generales en el estado. Estos datos muestran como la institución se ubica a nivel nacional en un nivel intermedio y a nivel estatal, se localiza entre las primeras.

Si bien las características mencionadas de cada una de las instituciones, no son suficientes para determinar si el servicio que estas ofrecen es de calidad o no, si sirven de referencia para establecer un comparativo entre ellas.

Valenzuela (2004), menciona que la calidad de las instituciones educativas se puede entender en términos de referentes internos al establecer comparaciones al interior de la institución, en ese sentido se pudo observar que a pesar de haberse incrementado el número de alumnos y la estructura de las instituciones, los promedios de aprovechamiento escolar se han mantenido por lo menos en los últimos tres años en las tres instituciones.

Valenzuela (2004) también menciona que la calidad se puede entender en términos de referentes externos, al compararse con otras instituciones ya sea de la ciudad, país u otros países. En México, la Secretaría de Educación Pública introdujo en el año 2006 un sistema de evaluación a nivel nacional llamado ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares), con la finalidad de obtener información acerca del funcionamiento de la educación escolar en México a través de los aprendizajes en matemáticas y español de los estudiantes de tercer grado de secundaria. Esta prueba permite que las autoridades educativas, personal directivo y docente conozcan los resultados y establezcan estrategias que permitan reforzar y mejorar las habilidades y conocimientos de los estudiantes. A través de este sistema se puede observar una gran diferencia entre los resultados de las escuelas uno y tres, tanto a nivel nacional como estatal. La escuela dos no participó en esta evaluación por causas que no fueron expuestas.

Además de las referencias mencionadas anteriormente acerca del nivel de aprovechamiento de las tres instituciones, en opinión del supervisor de la zona a la cual pertenecen las tres instituciones, la escuela uno, se localiza con el nivel más bajo de aprovechamiento y de calidad en el servicio, no solo de las tres instituciones sino a nivel de la zona escolar; por otro lado la escuela tres, que dirige el profesor Salvador, se localiza como la mejor de la zona; seguida por la escuela dos que dirige el profesor Saúl.

5.3 La efectividad de las instituciones y el liderazgo del director.

El liderazgo del director puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos, de acuerdo con las opiniones tanto de padres de familia como de alumnos de las tres instituciones, los tres directores con sus características muy particulares han influido de manera positiva y/o negativa en su desempeño escolar. La SEP, con el propósito de promover un desarrollo eficiente del proceso educativo, presenta en el Manual del Director de Educación Secundaria un resumen de las principales formas de liderazgo que pueden ejercer los directores, y las pone a su consideración para que las analicen y hagan una selección de las variantes que consideren les puedan ser útiles para lograr los objetivos, entre esas formas de liderazgo se encuentran: el liderazgo autocrático o dictatorial, el liderazgo participativo y el liderazgo permisivo. Si bien cada director puede ejercer los diferentes tipos de liderazgo de acuerdo a los objetivos, también es posible que exista un tipo de liderazgo en el que se desenvuelvan mayormente.

Por lo que se ha observado y comparado de los tres directores se puede asumir que tanto el profesor Clemente como el profesor Saúl ejercen mayormente un liderazgo autocrático; mientras que el profesor Salvador ejerce un liderazgo participativo. Por otro lado existen algunos autores como Torres (2004) y Rosales (2000) que afirman que el tipo de liderazgo necesario para dirigir una institución es un liderazgo pedagógico, este tipo de liderazgo se ejerce en función del aprendizaje de los alumnos, en el se realizan actividades como evaluación del personal, reuniones con docentes para discutir en torno a estándares, contenidos y objetivos educativos, métodos de enseñanza y avances de los grupos, se tiene contacto con la comunidad y se realizan algunas acciones de desarrollo docente.

Si se considera lo que anteriormente se ha comentado acerca de las estrategias de trabajo de los tres directores y de sus relaciones con los miembros de la comunidad escolar, se puede observar que el profesor Salvador director de la escuela tres, la cual ha obtenido los

mejores resultados, es el que mayormente cumple con ciertas características del tipo de liderazgo pedagógico. Él mismo expresó que si pudiera rediseñar su trabajo lo haría enfocándose mayormente a cuestiones académicas pero reconoció que los estatutos muchas veces no le permiten desenvolverse en ese aspecto tanto como quisiera y se tiene que avocar mayormente a la cuestión administrativa.

De las diez características que la O.C.D.E (citado por Campos Alba, 2000), considera que describen a las escuelas eficaces, se observa que la escuela tres a cargo del profesor Salvador, cumple con las siguientes:

- Un compromiso con las normas y metas claras comúnmente definidas. Esta afirmación se relaciona con el clima o cultura particular que posee la escuela y que determina el rendimiento de los alumnos. Entre otras características, Slavin (s/f) refiere que las escuelas más eficaces parece ser aquellas con mejor rendimiento académico de los alumnos y con buenas relaciones entre los miembros, con un buen clima en la comunidad escolar.
- Planificación en colaboración. todos los miembros de la comunidad escolar coincidieron que el director promueve el trabajo en equipo.
- Dirección positiva en la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento. Elizondo (2001) menciona que el director es el referente para el trabajo tanto de los profesores como para el trabajo del resto del personal, “es quien coordina el trabajo de las escuelas” (p. 130). Más de la mitad de los docentes afirman que el director es un líder educativo entre otras razones porque coordina a los trabajadores, les brinda su apoyo, los orienta y los motiva.
- Estabilidad del personal. El hecho de ser una institución con 28 años de servicio a la comunidad ha permitido que el personal que labora en ella, se establezca de manera

permanente en la misma comunidad y en comunidades cercanas, lo cual hace que los movimientos de personal sean mínimos.

- Un elevado nivel de implicación y apoyo de los padres. De Vicente (2001) menciona que los padres constituyen un potencial algunas veces mal aprovechado, hace énfasis en la importancia de su participación y en la comunicación que debe darse de manera cotidiana. El profesor Salvador, ha sabido aprovechar ese recurso, él mismo comenta que trata de involucrar a los padres de familia para que colaboren tanto con los profesores como con sus hijos. Todos los padres de familia entrevistados coincidieron en que él los invita a participar; por su parte los profesores reconocieron que la relación que mantiene el director con los padres de familia es buena.

Si bien no se puede afirmar que la escuela del profesor Salvador cumple con todas las características que menciona la O.C.D.E. que debe poseer una institución eficaz, es la que cumple con un mayor número de ellas. En algunos casos hay características que se salen del alcance del director y más bien son responsabilidad del sistema educativo estatal y /o nacional.

La escuela tres, refleja de mayor manera la influencia positiva que ha ejercido el liderazgo del profesor Salvador. El caso de las otras dos instituciones también reflejan si no de la misma manera que la escuela tres, la influencia del trabajo de sus directores. En el caso del profesor Clemente, los resultados de la escuela uno no han sido muy buenos y en el caso del profesor Saúl, a pesar de que los resultados de la institución han sido buenos, existe un factor importante que habrá de considerarse que es el trabajo colegiado que se ha dado desde antes de su llegada a la institución y que se ha visto influenciado por el liderazgo del subdirector.

En el siguiente capítulo se presentan algunas de las conclusiones realizadas después de haber analizado la información y se presentan también algunas recomendaciones.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones a las cuales se arribaron después de haber realizado un análisis de los resultados de la investigación a la luz de la teoría relacionada con el tema de liderazgo educativo. Las conclusiones toman como base los objetivos específicos de la investigación. Asimismo se establecen algunas recomendaciones por parte de la autora con relación al tema.

6.1 Características de los directores en escuelas de nivel secundaria en el estado de Oaxaca, para empezar a identificar patrones comunes.

El principal factor para determinar el liderazgo de un administrador es el reconocimiento de sus subordinados (Lynch, citado por Rosales, 2000). Sólo en el caso del profesor Salvador, los docentes reconocieron el liderazgo de su director. El profesor Salvador no quiso calificarse como líder y prefirió que sus compañeros como él los llama, lo hicieran. Por otro lado los profesores Clemente y Saúl, si se calificaron como líderes ya que parecen asociar los términos director y líder como sinónimos. Sin embargo sus subordinados no los consideran así. Esto comprueba la afirmación que refiere que no siempre la posición jerárquica determina el liderazgo de una persona.

Al considerar las opiniones de los diferentes miembros de la comunidad escolar respecto a los tres directores, surgen similitudes en cuanto a cómo los perciben, existen algunas características que le son comunes a los tres directores, como son: responsabilidad, inteligencia, preparación, honestidad y puntualidad; sin embargo lo que hace la diferencia entre el profesor Salvador y los otros dos directores, son las características relacionadas con el trato hacia las personas y las características relacionadas con la priorización de los intereses de la institución ante los intereses propios. Cano (2001) menciona que el liderazgo en educación,

supone un ejercicio de corresponsabilidad, colaboración y compromiso donde se deben anteponer los intereses de la educación a los personales.

No es posible trabajar en un ambiente de colaboración y corresponsabilidad si no se poseen las habilidades humanísticas que provean la sensibilidad para relacionarse. No basta poseer sólo las habilidades técnicas y/o conceptuales (Elizondo, 2001). En ese sentido, las habilidades humanísticas son las que marcan la diferencia entre el liderazgo del profesor Salvador y los profesores Clemente y Saúl.

A pesar de que el tipo de relaciones que se establezcan entre el director y el personal pueda facilitar o dificultar el trabajo en equipo, en esta investigación se ha podido observar cómo, independientemente de las habilidades humanísticas del director, se presenta la colaboración de los subordinados y el compromiso con la institución, esto parece presentarse de manera independiente a la persona del director en los casos de la escuela uno y dos; no así en la escuela tres, donde los docentes reconocen que el profesor Salvador los orienta y motiva. Surge entonces la pregunta ¿Qué motiva a los subordinados a comprometerse o a estar dispuestos a colaborar si no es el liderazgo del director?

Al hablar de trabajo en equipo surge también el término liderazgo compartido; término que al parecer no ha sido entendido en su totalidad por ninguno de los tres directores, los cuales consideran que sí comparten el liderazgo de la escuela al delegar algunas funciones a determinadas personas o al establecer ciertas comisiones para que otros las ejecuten. Elizondo (2001) menciona que el verdadero liderazgo compartido conlleva un trabajo colectivo y colaborativo, donde el diálogo como principal herramienta, permite generar nuevas ideas, donde se promueve la indagación, donde se reflexiona sobre la práctica propia y la de los demás con el fin de encontrar soluciones.

Otro tipo de relaciones que el director debe fomentar y establecer en un ambiente de continuo diálogo, son las relaciones con la comunidad, y de manera específica con los padres de familia. De Vicente (2001), menciona que estas relaciones son necesarias para que exista

armonía dentro de la institución. En este aspecto, el profesor Salvador ha sabido aprovechar este recurso y ha involucrado tanto a padres de familia como a otros miembros de la comunidad para beneficio de los alumnos y de la propia institución.

En conclusión se puede decir que tanto el profesor Clemente como el profesor Saúl, necesitan mejorar sus habilidades humanísticas para poder establecer buenas relaciones, no sólo con sus subordinados sino también con los demás miembros de la comunidad escolar.

En cuanto a la gestión que realizan los tres directores, se puede decir que ésta es de tipo burocrático, ya que se ve enmarcada por los estatutos que rigen la función de los directores. El mismo sistema educativo en México, a través de manuales y reglamentos, no permiten a los directores desempeñarse en el ámbito pedagógico tanto como ellos quisieran porque se ven envueltos en cuestiones meramente administrativas, las cuales les ocupan la mayor parte de su tiempo. Es precisamente en el aspecto administrativo donde ninguno de los tres directores ha recibido algún tipo de formación; los tres directores cuentan con una formación docente, situación que lleva a preguntarse ¿qué tan importante es que un director sea formado en el área administrativa?, ¿puede ese conocimiento ayudarlos a administrar mejor su tiempo de manera tal que puedan dedicarse también al ámbito pedagógico y así dar mejores resultados?, ¿habrá que modificar la normatividad y agregar el requisito de contar con cierta formación administrativa para aspirar al puesto de director de educación secundaria?

6.2 Diferentes tipos de escuelas clasificadas de acuerdo a indicadores de desempeño organizacional para escuelas.

Es de reconocerse que en México no existe aún una cultura de la evaluación de la educación a nivel básico; fue apenas en el año 2006 que la SEP introdujo un sistema de evaluación a nivel nacional llamado ENLACE. Además de esta prueba, se dice que las secretarías de educación de algunos de los estados del país han tomado la responsabilidad de evaluar la educación en las instituciones, siendo la supervisión quien define el tipo de

evaluación a realizar. En ese sentido y durante el proceso de esta investigación, no fue posible obtener ningún documento que pudiera definir los resultados de algún tipo de evaluación, a no ser por los informes estadísticos que cada institución entrega a la supervisión de la zona escolar al finalizar el ciclo, donde se establecen entre otras cosas los promedios generales de aprovechamiento, porcentajes de reprobación y de deserción escolar. Sin embargo estos datos no son suficientes elementos para describir el nivel de calidad de cada institución.

A pesar de lo anterior, con los datos obtenidos y considerando todo lo que se ha venido exponiendo de cada una de las instituciones, es posible comparar a las tres instituciones y obtener el siguiente resultado: en primer lugar en cuanto calidad se refiere, se ubica la escuela tres del profesor Salvador, le sigue la escuela dos a cargo del profesor Saúl y en tercer lugar de esta investigación pero en último lugar de la zona escolar a la cual pertenecen las tres instituciones, se encuentra la escuela uno a cargo del profesor Clemente.

6.3 Relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas donde trabajan.

En los tres casos estudiados se puede observar cómo el liderazgo de los tres directores ha influido en los resultados obtenidos en cada una de las instituciones.

A pesar de que autores como Torres (2004) y Rosales (2000) afirman que para cumplir con los objetivos de la educación, el tipo de liderazgo a ejercer es el liderazgo pedagógico porque se centra en el aprendizaje de los alumnos, se ha observado que la normatividad establecida por la SEP, no favorece mucho el ejercicio de este tipo de liderazgo, sin embargo las características particulares de cada director han establecido algunas diferencias en los resultados.

En el caso de los profesores Clemente y Saúl, se observó que mayormente ejercen un tipo de liderazgo autoritario; por otro lado el profesor Salvador ha podido establecer algunas

estrategias dentro de su función que le han permitido moverse mayormente hacia un liderazgo pedagógico, lo cual se ha visto reflejado en los buenos resultados de la institución a su cargo.

6.4 Recomendaciones

Considerando las conclusiones que se han presentado en este capítulo, a continuación se presentan algunas recomendaciones.

Es necesario formar directores con habilidades no solamente técnicas y conceptuales, sino también con habilidades humanísticas que les permitan establecer buenas relaciones.

La SEP, habrá de considerar si los requisitos de formación docente con Normal Superior y el haber sido subdirector dentro del mismo subsistema, son suficientes para ocupar el puesto de director de una institución de nivel secundaria, o habrá de incluir la capacitación en áreas de gestión educativa como parte fundamental de la formación profesional de directores para las futuras generaciones.

Es necesario que las autoridades educativas tanto nacionales como estatales, establezcan un sistema de evaluación integral de la gestión escolar, donde se evalúen no sólo los resultados sino también los procesos, con la finalidad no de acreditar o desacreditar a las instituciones, sino de obtener información que permita el mejoramiento de procesos administrativos y didácticos.

REFERENCIAS

- Antunez, S (1999). La participación de las familias en la escuela en Campos Alba, E.L., Gonzáles Martínez, A.D., Hernández Rosales O., Esparza Castro, M. R., Mendizábal, Pérez, M. G., Fuentes López J. O., Martín Domingo, J., Goñi Carmona, C., Mendoza Ibáñez, M. A., Cruz Pérez, J. C. *Antología de gestión escolar* (pp. 241-247) México: SEP
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trans.). Bogotá: Norma.
- Canales, H. F. (2002) *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud*. México: Noriega editores
- Cano, Tisnado J. G. (2001) Globalización, calidad y liderazgo educativo. Notas introductorias. *Acción Educativa*. I (1). Recuperado el 25 de septiembre del 2007, de World Wide Web <http://www.uasnet.mx/cise/rev/Num1/global.htm>
- Cervantes Galván, E. (1998). Prácticas de calidad en la escuela en Campos Alba, E.L., Gonzáles Martínez, A.D., Hernández Rosales O., Esparza Castro, M. R., Mendizábal, Pérez, M. G., Fuentes López J. O., Martín Domingo, J., Goñi Carmona, C., Mendoza Ibáñez, M. A., Cruz Pérez, J. C. *Antología de gestión escolar* (pp. 125-135) México: SEP
- De Vicente, P. S. (ED) (2001). *Viaje al centro de la dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao; España. Universidad Deusto.
- Domínguez Badillo, R. (s/f) *El liderazgo organizacional y la función directiva ante la reforma en las escuelas de educación media básica del nuevo siglo*. Magisterio. pp. 49-54. consulta realizada el 10 de octubre del 2007 en <http://se.edomexico.gob.mx/rmagisterio/r32/Liderazgo.pdf>
- Elizondo Huerta, A. (Ed.). (2001). *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (Vol. 7). México, D.F.: Paidós.
- Elizondo Huerta, A. (Ed.). (2001). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar* (Vol. 8). México, D.F.: Paidós.
- García Luna, J. D. (2002). Perfil del personal directivo de educación básica en Campos Alba, E.L., Gonzáles Martínez, A.D., Hernández Rosales O., Esparza Castro, M. R., Mendizábal, Pérez, M. G., Fuentes López J. O., Martín Domingo, J., Goñi Carmona, C., Mendoza Ibáñez, M. A., Cruz Pérez, J. C. *Antología de gestión escolar* (pp. 111-124) México: SEP

- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- IEEPO (2003), *Antología Escuelas de Calidad*. México: IEEPO.
- IEEPO (s/f), Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria. Consulta realizada el 5 de octubre del 2007 en http://www.ieepo.gob.mx/pdf/manual_orgsecgen.pdf
- IEEPO (s/f), Manual del director. Consulta realizada el 5 de octubre del 2007 en http://www.ieepo.gob.mx/pdf/manual_director.pdf
- Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid, España: McGraw-Hill
- Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M. S. (2001). *Calidad y efectividad en instituciones educativas* México: Trillas.
- Murillo, F. J. (1996) *¿Son eficaces nuestras escuelas?* Cuadernos de Pedagogía, (246), Abril, pp. 66-72. Consulta realizada el 15 de octubre del 2007 en http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/murillo1996se.pdf
- O.C.D.E. (s/f). La escuela como meollo de la cuestión en Campos Alba, E.L., Gonzáles Martínez, A.D., Hernández Rosales O., Esparza Castro, M. R., Mendizábal, Pérez, M. G., Fuentes López J. O., Martín Domingo, J., Goñi Carmona, C., Mendoza Ibáñez, M. A., Cruz Pérez, J. C. *Antología de gestión escolar* (pp. 137-143) México: SEP
- Pozner de Weinberg P. (1997). La gestión escolar en Campos Alba, E.L., Gonzáles Martínez, A.D., Hernández Rosales O., Esparza Castro, M. R., Mendizábal, Pérez, M. G., Fuentes López J. O., Martín Domingo, J., Goñi Carmona, C., Mendoza Ibáñez, M. A., Cruz Pérez, J. C. *Antología de gestión escolar* (pp. 27-53) México: SEP
- Rios Cabrera, P. (2004). *Evaluación en tiempos de cambio*. Contexto Educativo, (32). Consulta realizada el 15 de octubre del 2007 en <http://contexto-educativo.com.ar/2004/3/nota-03.htm>
- Rosales, M. (2000) *¿Calidad sin liderazgo?* *Contexto educativo*. (7). Recuperado el 4 de octubre del 2007, de World Wide Web <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>

- Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. y Kleiner, A. (2002). *Escuelas que Aprenden: Un manual de la Quinta Disciplina para educadores, padres de familia, y todos los que se interesen en la educación*. Bogotá: Norma.
- SEP (1982), Acuerdo número 98. Consulta realizada el 5 de octubre del 2007 en <http://www.sep.gob.mx/work/appsite/dgajuridicos/10ac98.htm>
- Slavin, R.E. (s/f). *Salas de clase efectivas, escuelas efectivas: Plataforma de Investigación para una Reforma Educativa en América Latina*. Consulta realizada el 15 de octubre del 2007 en <http://www.eeducador.com/pragma/documenta/documentos/81552/informacion/index.html>
- Torres Cota, G. G. (2004). El liderazgo en la función directiva escolar. *Revista Universidad de Guadalajara*. (31). Recuperado el 4 de octubre del 2007 de World Wide Web <http://www.cge.udg.mx/revistaudg/rug31/opinion3.html>
- Valenzuela González, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Winkler D.R. y Gershberg A.I. (2000) *Los efectos sobre la descentralización del sistema educacional sobre la calidad de la educación en América Latina*. PREAL No. 17, Abril. Consulta realizada el 10 de octubre del 2007 en http://www.preal.org/Biblioteca.asp?Id_Carpeta=64&Camino=63|Preal%20Publicaciones/64|PREAL%20Documentos

APÉNDICE A
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE LA ESCUELA 1

Preguntas	Director 1 PROFESOR CLEMENTE
¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.	Todas son importantes, desde la planificación de las actividades académicas a realizar desde el principio, el que los maestros tengan un buen desempeño en clase, una función de supervisión y acompañamiento en el desempeño de los maestros, llevar la documentación, mantener el buen clima de trabajo y las buenas relaciones con la comunidad educativa, y gestionar con las autoridades lo que necesita la escuela.
¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?	A la planificación, dar y supervisar comisiones, elaborar la documentación de la administración escolar y resolver conflictos. Si es la correcta a mi manera de pensar.
¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?	Se trata de rediseñar todos los días, si se pudiera me ocuparía mas de la cuestión pedagógica, en capacitar al personal.
¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?	Sí, creo que todos somos líderes, desde el momento que se busca la armonía y servir a la gente. Un líder es alguien que esta actualizado, en constante preparación profesional, alguien que es paciente,
¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?	Personales: ayudar, servir a los demás sin ningún interés, genero buenas ideas y sentimientos hacia los demás, soy sano y constructivo Buen maestro, me gusta leer
¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas se	Lo más difícil es el trato con la gente, las estructuras de pensamiento de cada persona. Sí se puedan evitar siempre y cuando los maestros tengan una mente abierta y equilibrio de juicio.

<p>pueden evitar? ¿Cómo?</p>	
<p>¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?</p>	<p>Planificar las cosas, hablar con las gentes, escuchar con el fin de ayudar, puertas abiertas, relacionarse bien. Me aseguro por medio del supervisor que me hace recomendaciones, y por medio de comentarios de compañeros.</p>
<p>¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?</p>	<p>Si, delego trabajos por medio de las comisiones a los docentes al igual que al subdirector. Invito a la gente a trabajar. Cada quien tiene que liderar alguna comisión. Si funciona esa forma de trabajo, en equipo es mejor, no monopolizar todas las actividades porque ni siquiera se podría hacer</p>
<p>¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?</p>	<p>Sí, claro, uno como líder tiene que hacerlo y no obstaculizar, imagínate que un director lo haga, no tenemos porque ser gente que esté poniendo piedras y sí se puede hacer mas siempre y cuando cambiemos de actitud todos o por lo menos la mayoría, si nos reunimos y proponemos,</p>
<p>¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?</p>	<p>El tener una buena relación con todos, con respeto, cariño, amor sano. Si me siento orgulloso, he podido hacer lo que me han dejado hacer, tengo la preparación y los conocimientos para hacer más pero a veces no todos responden. Estoy muy contento, se podría hacer más si los maestros hicieran su parte cambiando su actitud.</p>
<p>¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?</p>	<p>Platica con los papas, escucharlos, atenderlos, platica con las mesas directivas, a veces me he encontrado con miembros muy difíciles. Trato en esos casos de tener paciencia. Con su apoyo se pueden sacar las cosas adelante, desafortunadamente estamos en un lugar donde el nivel socioeconómico y cultura es bajo y es difícil pero hay que entender eso</p>
<p>¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?</p>	<p>Hay una buena relación con la comunidad, las autoridades municipales de quienes se ha recibido apoyo para construcción, pago para la banda de guerra. Sí ha funcionado ese tipo de relación, es parte de la función del director llevar una buena relación con todos los miembros de la comunidad: personal, alumnos, padres de fam. Autoridades.</p>

APÉNDICE B
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS DOCENTES DE LA
ESCUELA 1

M A E S T R O	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?	2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
1.	En caminar por los pasillos y platicar en el pórtico con los administrativos. A sus consentidos. Nunca estaré de acuerdo con Directora por múltiples factores. No lo utilizan ninguna actividad de la institución. Implementando acciones que favorezcan el cambio en la escuela y mejoramiento de calidad de la educación que se ofrece.	No. Porque el director o cumple con su responsabilidad de ser ellos mismos parte de un equipo, y la responsabilidad de estimular, incentivar y coordinar equipos conformados por otros miembros de la institución educativa. El directivo debería trabajar y/o profundizar el trabajo alrededor de las ideas de integración, sentido de pertenencia, comunicación, creatividad, capacitar, asesorar y acompañar para así convertirse motores de una gestión cada vez más pertinente. Es aquel que ejerce un estilo de dirección democrático que asuma como papel primordial potencial en el trabajo en equipo apoyando por una formación centrada en el liderazgo pedagógico	No tiene decisión de potenciar el trabajo en equipo de tipo ideológico. No permite estimular la pertenencia, la responsabilidad compartida, la gestión participativa y la modalidad democrática en el desarrollo de la tarea institucional. No tienen la capacidad de resolver los conflictos relacionados con el desarrollo de cada actividad en el trabajo. Debe de ejercer hombres y lo de dirección democrática, crear nuevas estructuras, dinamizar y flexibilizar su funcionamiento tratando los miembros compartan el valor que debe otorgar al trabajo en equipo	Los reclamos ponen en juego las acciones tales como estimular y obstaculizar el trabajo en equipo. No permite el buen funcionamiento democrático de la institución. El respeto por las diferencias, no desarrolla trabajo cooperativo, no permite el funcionamiento al en pos de metas compartidas que hacen a la educación de los alumnos. Si, ¿cómo? Con la verdadera conformación de un equipo que requieran de un proceso más constitucional, capacidad de aportar procesos colectivos aprendizaje más democráticamente a la institución con	Debe crear un ambiente escolar específico exento de conflictos que influye en los procesos de aprendizaje y el desempeño del docente y en los resultados educativos en su conjunto. De sancionar, de cuestionar en los últimos tiempos, castigar y reprimir. No puede asegurar decir que cumple con su responsabilidad porque no usa estrategias simplemente dispone de la facultad de dejar tareas entre los integrantes. Debe aplicar estrategias en el programa de gestión escolar para el mejoramiento del escuela y que participen los organismos colegiados. No es efectivo o
2.	Dedica su tiempo	No es un líder en la	Una característica	Su problema mas	

	a otras cosas, menos a la educación. Desde mi punto de vista debe ocuparse más en la organización de la institución	institución pues no planea sus actividades, responsabiliza a otros en los deberes que a él le corresponden. Un líder es quien va guiando, apoyando orientando y sobre todo dejando ejemplo del trabajo.	muy notable es abandonar el plantel en horas e trabajo. Debe ser más responsable, no salir por cuestiones personales, estar siempre en su trabajo	grande es tener preferencias en el personal. Si por medio de la comunicación entre los trabajadores de esta institución con el director.	
3.	Realizar vigilancia al personal docente, administrativo y de tendencia. Si, no muy bien, debería estar realizando gestorías en beneficio del alumnado	No, porque se ha puesto en duda su decisiones. Para mí un líder educativo es aquel que induce a sus compañeros a predicar con ejemplo.	Se cree absoluto, prepotente, no escucha ni le da solución a nuestros problemas. Debería ser amable con sinceridad, en decir las cosas que hacer lo que pregona.	La aplicación de medidas de cúpula. Se pueden evitar utilizando una buena comunicación	Convencer a los compañeros uno por uno. Dándole confianza a sus apegados
4.	A vigilar que la escuela esté limpia, su prioridad del director o es que la escuela funciona correctamente. Sí, como director debe ver que la escuela funcione bien, además, de dar una imagen limpia de la escuela como lo educativo.	Sí, porque coordinar las actividades de la escuela un líder educativo es aquella persona que dirige y coordinar las actividades, además de tener la capacidad de buscar soluciones que se puedan presentar en el centro educativo	En lo personal se puede decir que es amable. El profesional, la capacidad de dirigir la escuela tiene opinión debe ser un poco más accesible ante las problemáticas que puedan presentar los maestros	Yo creo que uno de los problemas que presenta el director tiene que ver con la situación de los horarios de los maestros. Si se puede evitar tratando de ajustar a los maestros en el área de acuerdo a su perfil.	Asignando a los maestros comisiones, supongo que sería con los informes de los maestros. Algunas veces
5.	A observar a los maestros haber problemas de tipo de imagen. No, porque trata de desviar la atención. No, debería de estar gestionando cosas para la escuela	No. No, porque simplemente habla y no predica con el ejemplo. Líder es aquel que me dice y además enseña a sus compañeros cuáles son las mejores técnicas de enseñanza	Personales: astuto, sereno, medio. Profesionales: puntual y discreto. Debe ser conciliador, administrador, adelantarse al problema	Problemas de referencia a algunos compañeros. Si, en que las cosas las ponga o proponga arbitrariamente.	Te habla por separado y te habla demasiado. No sé. No
6.	A la administración general de la escuela. A la prioridad de la enseñanza aprendizaje, reprobación y deserción escolar	No. Porque no dispone el tiempo completo la institución	Que la atención fuera de igual manera con todo el personal de la institución	La reprobación de los alumnos y falta de personal, como por ejemplo un trabajador social para la debida atención de los alumnos. Los problemas se pueden evitar todo en conjunto personal y padres de familia	Llegar temprano su trabajo cuando existe una necesidad primordial, se asegura que su personal administrativo este pendiente de la documentación y de su entrega oportuna en tiempo y forma corto reconocer la capacidad de su personal
7.	Quien saber a qué le dedica el tiempo y posiblemente le da prioridad a los documentos que	Si, por el conocimiento y experiencia que tiene, nada más. Un líder educativo debe	Vasto conocimiento y experiencia, debe ser humilde y no tener favoritismos.	Lo tener buena comunicación con los docentes, tratar de imponer sus ideas.	Estrategias: tener comunicación individual con el personal

	tiene que entregar en la supervisión, debería cumplir con las normas y reglamentos que le competen dentro de sus funciones	ser alguien con mucho conocimiento pero debe tener humildad y ser responsable.			
8.	No los sé. Le da prioridad a los eventos que ya están por venir, casos urgentes o que ya requieren de alguna respuesta inmediata. No. No debería estar organizando, planeando, informando, consultando la información a los datos para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje	No. Más que líder es autoritario ya que se hace lo que él dice y no acepta tan fácilmente otras sugerencias. Líder educativo es aquel que permite y trata de sacar lo mejor de cada uno de sus integrantes, los toma en cuenta para decidir que es lo mejor del proceso enseñanza-aprendizaje	Es Puntual, delega responsabilidades, autoritario. Debería ser flexible, orientador, organizado, que planea, líder, imparcial, determinado, propositivo, motivador	El aprovechamiento escolar, relaciones laborales. Sí, la primera ejerciendo como tal el reglamento ya que los alumnos escolar al no tener la disciplina adecuada no toma en serio a la escuela por lo que cada vez, se ve consecuentan más los alumnos pero esto es desfavorable. El segundo problema con mayores o más bien dicho con que hubiera reuniones de cualquier índole pero que las haya y no cuando sea urgente reunirnos porque siempre nos reunen bajo presión	Bajo presión (se debe, se requiere, se necesita) imposición o si se quiere. Si se quiere se hace. No, se realiza porque se exige o porque realmente lo quiere uno hacer.
9.	Se dedica a revisar los planes de clase. A que los alumnos no anden fuera del salón de clase. Sí. Sí, darnos cursos de cómo dar una clase	Sí, porque sin un director la escuela es un caos. Un líder educativo es el que manda de una forma objetiva sin obligar a nadie.	Es puntual, honesto, apoya a todo el personal, felicita a algunos maestros, apapacha a los alumnos. Estricto con los alumnos, maestros. acercarse a los salones, tomar decisiones y no cambiarlas	Tener alumnos irresponsables y los horarios. Sí, que el director hable directamente con el alumno y sus tutores y respecto a los horarios, hablar con los maestros y establezca los derechos de cada uno	Hablar con los maestros individualmente, darnos por escrito todo papeleo administrativo. Revisar junto con el subdirector todo el papeleo administrativo. Si es efectivo
10.	Muchas veces a la organización de la misma preocupado de que todo salga bien y otras veces a solucionar asuntos de otras personas que no le competen	Un líder es el que organiza y dirige que los trabajos encaminen en beneficio para todos y para la institución. Si lo considero un líder.	Su puntualidad, responsabilidad. Debería tener mas tolerancia y de manera equitativa y respetar mas los acuerdos que se toman en colectividad	El problema que no maneja con toda la comunicación y se convierte en una persona soberbia, orgullosa. Se puede evitar, ¿Cómo? Ya que es una persona profesional platicar y hacerle reflexionar sus errores para que el lo analice y cambie para su propio bien.	Mediante la observación, se basa para analizar cómo está funcionando la institución, en ocasiones el dialogo. Se asegura mostrando su responsabilidad primero en su persona. si es efectivo, eso es lo que le ha fortalecido en su profesión y como directivo
11.	Se encierra en la dirección. A sus allegados. No. De ninguna manera.	No, porque tiene preferencias y es muy convenenciero. Una persona que	La habilidad que tiene para salirse de problemas. Ser responsable	Su prepotencia. Saber escuchar y dar la razón a quien la tiene.	Convencer a dos o tres compañeros para que apoyen su respuesta

	Organizar, vigilar, que se cumplan las actividades académicas y el buen funcionamiento de la misma	conduzca organice, escuche, vigile todo lo referente a las actividades académicas y al personal que labora ahí	amable, equitativo, etc.		
12.	Aparentemente a trabajos de administración, es decir papeles , formatos, etc. A ver que esta mal para llamar la atención y a ver que cosas se le ocurren. Su prioridad es hacer parecer que todo esta bien y que es gracias a su buen desempeño. No estoy de acuerdo. No utiliza bien el tiempo, ni siquiera esta en la escuela el tiempo que debería estar, sale muy seguido del plantel por cuestiones particulares. Debería estar mas atento a las necesidades de los alumnos, del personal, debería estar echando a andar proyectos que mejoraran la calidad de la educación de los alumnos.	No lo creo, si acaso lo es , lo será de manera formal por el puesto que ostenta, pero nada mas, no es un verdadero líder moral. Un líder es aquel que sabe convencer a sus colaboradores de trabajar unidos por una misma visión, que da confianza, seguridad, que sabe escuchar, que se interesa por lo que a los demás les interesa. Que antepone la visión de la institución a la suya.	Es muy hábil y diplomático, inteligente y antepone siempre sus intereses a los de la institución. Profesionalmente tiene mucha experiencia, y determinado conocimiento que le han ayudado a mantenerse en el puesto. Debería ser mas honesto consigo mismo y no pretender ser algo que no se es. Debería mostrar mayor empatía con los compañeros y considerar las opiniones d los demás en la toma de decisiones, además de reconocer las cualidades en sus colaboradores y por supuesto ser sensible a las necesidades educativas de los alumnos	Comunicación. No hay canales abiertos para la comunicación aunque él diga que si los hay. Si se podrían resolver si el reconociera que al igual que todos también tiene errores.	En realidad la diplomacia es su mejor estrategia, es muy hábil para persuadir a la gente siempre y cuando hable con ellas de manera individual. Hasta el momento le ha resultado para hacer las cosas que ha querido pero no para el buen funcionamiento de la escuela.

M A E S T R O	6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?	9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
--	--	---	---	---	---

1.	Si sus compañeros más allegados, se reúnen en privados para ponerse de acuerdo de lo que se trate. No, pero de todas maneras él piensa que es el dueño de la escuela y por lo tanto tomar decisiones unilaterales. Es imposible que funcione porque los logros de los propósitos educativos no reúnen las principales disposiciones normativas que rigen en el funcionamiento de la escuela, para la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos	Para lograr este resultado es necesario incidir para lograr una mejor calidad en los resultados educativos, debe reconocer los principales rasgos del escuela para poder generar un ambiente propicio para la enseñanza y el aprendizaje de los adolescentes. Impulsar cambios significativos en el ambiente de la organización y el funcionamiento del plan del I. la relación con los padres de familia. Claro que sí, buscar que los docentes tengan o primer acercamiento de innovación que pueda favorecer estos cambios como son el diagnóstico y el proyecto escolar. Como un ambiente adecuado para el estudio.	Condiciones para liderar, capacidad para agrupar, para plantear, condiciones para coordinar, para poner orden, organizar los momentos, etc. posiblemente sí, posiblemente no pero es necesario tener capacidad para el manejo de las relaciones interpersonales mantener el control dentro de los límites.	Tener en cuenta que trabajar en y con equipos promueven los miembros de la institución un crecimiento notorio que la autoestima y un crecimiento de la responsabilidad individual y compartida. Claro que sí apoyando por una formación en el liderazgo pedagógico. ¿Cómo? Crear nuevos funcionamiento dos tratando de valorar el trabajo en equipo.	Ninguno porque el director por lo regular siempre está en su cubículo o la mayoría de veces no está en la institución. Muy pocas veces el intercambio de expresiones de la misma manera no existe la comunicación entre ellos. Menos con sus consentidos y consentidas no porque no le conviene de entrada a los amigos según se vuelven sus enemigos entonces lo que debe de hacer el director es trabajar de la manera más clara y a la vez neutra al en las decisiones que no haya ése favoritismo
2.	No creo que involucre a personas con liderazgo, pues por lo que se siente en el ambiente él es el que da solución a todo	Si, contribuye pues se ve en la desorganización que existe la institución.	Creo que no debe sentirse satisfecho, pues falta mucho que hacer un	Responsabilizando a cada trabajador en sus deberes puede mejorar si como directivo trabaja en equipo con sus agremiados.	Ninguno sólo los días lunes en el homenaje
3.	Si, dándole poder aún docente moral, pero no funciona debido a que ese docente no cae en sus jugadas y manifiesta sus errores	No porque no se convierte en gestor permanente, probablemente podría contribuir más pero es indiferente al desarrollo de la escuela.	Que los compañeros evitando una inestabilidad en el centro de trabajo, dejan que el director haga de las suyas, aparentemente se siente satisfecho.	Dándole oportunidad aquel haga lo que quiere. No, porque se ha perdido credibilidad hacia el director.	Con ninguno de ellos tiene un contacto sincero.
4.	Sí, en el sentido de que puedan apoyar al maestro en juntas o eventos al que no pueda asistir. Sí, porque así cuando el director falta está su apoyo para informar a los maestros	Si, en el sentido de que interactúa con las demás personas que integran la institución.	El apoyo de los docentes y administrativos, yo creo que si se siente satisfecho	Apoyándolos, si, sería motivando más a los maestros para seguir desempeñando nuestra función	El contacto con estas personas son agradables, el director trabaja mejor con el tesorero del comité de padres de familia. Sí, son productivos.

5.	No creo. Pero delega responsabilidades. Sí. No del todo	Sí. Cuando el promedio está bajo el documental que ayudemos al alumno, y no aplica bien reglamento con alumnos problema. Sí. No desatendiendo los problemas que le atañen.	La planta laboral que tiene. Sí.	Ni idea. Sí. Que le de prioridad a la escuela y no a otras cosas.	Poco con los alumnos. Bastante con los maestros, suficiente con los padres de familia. No se. No se
6.	Sí, tomando los encuentra en los trabajos de institución. Le funciona un 80%	No se necesita dedicarse de lleno a todo lo relacionado con la institución. Sí, más empeño y dedicación a su trabajo	Llegar temprano en algunas ocasiones. La capacidad de su personal en el área administrativa. El apoyo de algunos docentes. Sí, se hace hasta donde se puede	Dándoles en parte del espacio adecuado y el trato deseado. Sí, dejando todo a criterio propio.	Pláticas, reuniones que sí producen efectividad.
7.	Sí, repartiendo comisiones, algunas sí funcionan pero la mayoría no.	Sí. Todas las actividades pedagógicas se realizan bajo autorización. La contribuir involucrándose más y no imponiendo sus ideas, no todas son buenas	No hay tanta supervisión, a lo mejor sí	No hay tanta supervisión. Sí, dando flexibilidad a los contenidos	Con Los alumnos: mínimo; con los docentes: poco; lo mismo con los padres de familia. Con otros miembros de la comunidad. Desconozco. Trabaja mejor con la administración.
8.	No, más bien manipula y si funciona porque la mayoría se deja llevar por no llevarle la contra.	Sí, finalmente él dice lo que está bien y lo que está mal. Sí, organizando más y poner a funcionar todas las comisiones empezando por el consejo académico.	La "disposición" de los trabajadores al servicio de la educación, su facilidad de palabra (convencimiento y/o imposición). Creo que a veces.	No sé. Podría mejorar proporcionando alternativas, apoyando y motivando diversos proyectos	Informativo (alumnos); superficial (maestros); el necesario (padres de familia); diplomático (con otros miembros de la comunidad). Trabaja mejor con los administrativos y deberían ser productivos
9.	Sí, les da x comisión. Si funciona. Sí porque así hay un responsable y los demás apoyamos	Sí, porque se organiza y así nos transmite lo que se va a efectuar. Sí, dar una constancia felicitando a los maestros qu laboran en las diferentes comisiones y llamar la atención a los que hagan caso omiso	Que todos tomen su responsabilidad. Que todos seamos puntuales. Apoyar al prefecto cuando tome alguna decisión sobre algún alumno problemático. sí	Nos apoya dando algún curso, (computación). N algunas ocasiones pasa al salón de clases, nos observa y posteriormente nos hace ver nuestros errores con críticas constructivas (individualmente). Nos indica cómo hacer el plan de clases. Sí, siendo igual.	Es afectivo, amable, respetuoso, nos apoya, en algunas ocasiones toma decisiones decisivas para todos. Trabaja mejor con los maestros. Sus contactos son productivos.
10.	Sí , lo involucra para librarse en ocasiones de su responsabilidad. No le funciona por la forma de pensar en algunos compañeros, es mas viable trabajar en	Sí, contribuye cuando se lleva de manera colectiva.	Por la confianza de los compañeros y de la disponibilidad de algunos. Cuando los resultados son positivos el queda satisfecho de haberse logrado.	Cuando facilita la libertad de cátedra hacia los compañeros. Mejora cuando la confianza existe entre su personal	Amigable, respetuoso, amable. Aplicando su esquema de valores aprendidos. Trabaja con el subdirector y el profesor de matemáticas. Sí, son efectivos y productivos

	equidad y en colectivo.				
11.	Sí, para aprobar sus propuestas y no se cumplen por no existir la seriedad	Sí, por la falta de organización en la escuela, ejemplo reunión por academias, etc.	El buen desempeño de las compañeras administrativas. No, porque el mayor tiempo el director no se está en la escuela.	Trabaja libremente. Supervisar la clase de cada uno de los profesores.	El director aparenta ser ante la sociedad lo que no es.
12.	No involucra a nadie mas, hace como que lo hace pero en realidad la ultima palabra y la razón siempre la tiene él (según el). Le ha funcionado para sus intereses pero no para los de la escuela.	Si claro, definitivamente es él en gran parte responsable de los malos resultados que la escuela ha estado dando.	La capacidad del equipo administrativo que prácticamente hace su trabajo y el apoyo de algunos maestros que nos interesa que la escuela marche lo mejor posible.	En realidad mas que facilitarlo lo dificulta, a veces parece que se propusiera hacer las cosas mas complicadas para fastidiar sin ningún fundamento pedagógico.	A los alumnos solo ve que los aluda y desafortunadamente solapa a aquellos que presentan problemas severos de conducta en lugar de fomentar la disciplina. Con los maestros, es variable dependiendo de quien se trate. Con los padres de familia, se relaciona lo estrictamente necesario aunque aparenta lo contrario. Considero que con quienes trabaja mejor es con el equipo administrativo que solo se limita a seguir sus instrucciones. Ese tipo de contacto no es efectivo.

APÉNDICE C
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA 1

PREGUNTAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	PERSONA 4	PERSONA 5	PERSONA 6
¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?	Amable, responsable, conoce su trabajo.	Excelente Organizar la escuela, dirigir la educación	Es una buena persona. Su fortaleza es que la escuela supere y salga adelante.	Persona amable de mucha experiencia. Que nuestros hijos tengan un futuro mejor resolver los problemas de la educación de nuestros hijos	No ha habido contacto directo con él. Falta de interés.	Su físico es alto, moreno y sonriente, es cordial, platicador cuando se le trata. Aconseja a los alumnos a dedicarse al estudio. Trabaja en una escuela particular
¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?	Es líder, conoce sus funciones tiene dominio.	Sí, observando. lo que hace es informar resultados	Si es un líder porque se preocupa para vigilar que los docentes cumplan con sus obligaciones.	Sí, estar vigilando a los maestros	sí por el puesto que desempeña	No sé, puesto que no lo he tratado constantemente
¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?	Organiza el trabajo de la escuela. Sí, debería hacer mayor gestión.	Diagnostica, programa, ejecuta. Retroalimenta a su personal. Sí. Dar seguimiento a sus proyectos	A revisar cuidadosamente e que todo se realice bien. Si porque es responsable. Seguir cumpliendo con sus obligaciones	vigilar los estudios de los alumnos. Sí.	Falta de información. Sí. Un poco mas de atención e interés con los alumnos.	Llega a su dirección a firmar papeles o documentos y luego se retira. No puedo opinar al respecto. Ser gestor de las necesidades de la escuela, reglamentar a sus maestros para que no falten mucho, estar al pendiente de sus obligaciones.
¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los	Se interesa por la escuela, los padres se involucran en las actividades de la escuela	Sí, Es participativo. Sí. cooperativista	Sí en apoyar a sus hijos para que sigan estudiando	Sí. en una reunión. Si es productiva. En apoyar a los hijos al estudio	Sí en las asambleas pide la opinión de nosotros.	No, se les llama cuando sus hijos cometen alguna indisciplina.

padres de familia aquí?						
¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?	Hay contacto directo, orienta a los padres e influye positivamente	Sí, informativo	Platica con ellos para que sigan estudiando	Vigilar a los hijos	Sí, en los homenajes el consejo y el animo a los alumnos para seguir adelante	Comenta en los días de homenaje sobre diversos temas.
¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?	En las reuniones con padres es muy activo	Organizativa. sí	Es muy amable y respetuoso. No realiza eventos con personas que no tienen hijos en la escuela.	En pedir apoyo para la educación de nuestros hijos. Sí por ejemplo un psicólogo	No. No.	Casi no, la escuela está en la orilla del poblado y casi no entra en la comunidad. En las festividades cívicas prefiere irse a la escuela particular. ninguno
¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?	Impacta positivamente	positivamente	Ha demostrado un buen trabajo		No aplica	En nada
¿Cómo sería el Director o Directora ideal?	Abierto al dialogo, líder académico dinámico con ideas positivas, humanista, responsable, etc	No existe	Teniendo más acercamiento con todos	Mas comunicativo con los padres de familia y los alumnos	Más participación con los alumnos. Mas motivación, inculcarles ideas nuevas, ser mas creativo	Muy participativo

APÉNDICE D
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA
1

A L U M N O	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	3. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?	4. ¿tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto?	5. ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
1	Es una persona chistosa, pero a veces es muy enojón o mandón	Positivo: que es bueno y ayuda a que salgamos adelante. Negativo: habla mucho.	Hace sentarse en el pasillo de la entrada y debería estar supervisando los salones.	Sí, pues nos hace reír y nada mas nos saluda a la hora de entrar a la escuela.	Nos ayuda a mejorar nuestra conducta , empeñarnos mas al trabajo
2	Es una persona a veces mandona pero amable.	Positivo: Que es bueno y da consejos para salir adelante, negativo: pero habla de mas en el homenaje	Solo se sienta en el corredor de la entrada y debería ahorrar tiempo a alumnos que no entran a clases	A veces cuando van a traer algo a la dirección.	Dando consejos para mejorar nuestra conducta y empeñar mas tiempo a la escuela.
3	Es alguien que casi no convive con los alumnos, que quiere que las cosas se hagan bien pero el no pone de su parte.	Que a veces da consejos, lo negativo es que no trata de convivir con los alumnos y casi nadie lo conoce bien	Pasa a los salones pero solamente pasa. Puede usar su tiempo haciendo algo mejor	Casi no solamente en la entrada nos saluda	Pues la verdad creo que en nada
4	Es amigo pero a veces cuando le vas a pedir ayuda no caso te hace.	Positiva: nos da consejos para seguir. Negativo: debería ver que los maestros lleguen.	Esta siempre sentado, debería hacer algo para que los maestros se porten bien con los alumnos.	Ninguno, nada más cuando toca en el homenaje	Que le echen ganas para seguir adelante y cuando le vayan a pedir algo al director que se porte bien
5	Solo amable, respetuoso, etc. Y cosas positivas	Positivo: da consejo que todos los alumnos sean algo en la vida, que no se escapen de la escuela y que le echen ganas al estudio. Negativo: que habla de mas en los homenajes, que no convive con los alumnos	Es el que dirige y corrige a los maestros en donde ellos se equivocan. Vigilar a los maestros. Sí, que también puedan hacer otras cosas como cuidar a los alumnos que no legaron sus maestros.	Muy poco, cuando nos saluda o nos llama la atención.	Sí porque es un director y todo está en orden en la escuela.
6	Una persona alegre y a veces seria y enojón y respetuosa	En vez de hablar casi media hora en el homenaje, debería dejar que los maestros impartan sus	El de responsable de la escuela, cuando llega regaña a los pobres intendentes, puede hacer otra cosa, dejar que los	Un poco de saludo	En nada

		clases	maestros den sus clases		
7	El director es serio y enojón	Negativo: es enojón, no le parece la situación con los intendentes de la institución. Positiva: da algunos consejos sobre la situación de la escuela.	El trata de hacer de la escuela una escuela mejor, yo digo que en vez que salga temprano, se preocupe por nosotros y trate de vigilar a los maestros y a los alumnos que faltan y se escapan	Cuando entramos nos saluda	Mas o menos porque cree que lo que dice a los maestros que mejore la actitud con nosotros y que nos trate de mejorar en el desempeño de nosotros
8	Que es un poco enojón	Le gusta hablar mucho en el homenaje y se puede mejorar hablando poco y ahorrar tiempo	De estar en la dirección, creo que no hace lo que debe de estar haciendo y mejor debería pasar a cada salon	A veces tiene contacto nada mas cuando nos saluda.	En decimos que le echemos muchas ganas
9	Es muy serio , formal y estricto y a la vez amigable conmigo	Que siempre nos da buenos consejos pero que debe mejorar en que solo nos hable de lo que vale la pena	De explicar que es lo que deben hacer los maestros y nos hace reflexionar, no siempre hace lo que no debe, debería estar mas vigilando la escuela.	Sí, que siempre me habla de lo que debo hacer, yo lo estimo mucho y creo que el a mí.	Ayudando a hacernos reflexionar todos los lunes pero brevemente
10	Un señor que casi no se relaciona con los alumnos, una persona muy seria y arrogante.	Positivo: serían los consejos de lunes con lunes y lo negativo la relación con los alumnos	La persona encargada de resolver las necesidades de la escuela. Debería atender a los alumnos que por alguna razón los maestros no llegan	No tanto, solo al saludarlo por las mañanas.	Pues con los cursos que manda a los profesores para mejorar la educación

A L U M N O	6. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener mas contacto, otro tipo de contacto con el director?	7. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?	8. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?	9. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
1	No.	No tiene contacto con mis padres.	Es alguien que dice qué debemos hacer y cuándo hacerlo.	El administrador hace que los trabajos se realicen y el líder que se cumpla ese trabajo
2	Sí que estuviera con nosotros cuando un profesor no venga	No contacto	Alguien que se ocupa verdaderamente de su trabajo y no pierde el tiempo en otra cosa.	En que el administrador se fija de los trabajos que se hacen y el líder solo dice lo que se va a hacer.
3	La verdad no	La verdad casi no, solamente cuando ellos vienen a recoger la boleta y solo habla con los padres que sus hijos tuvieron el primer lugar	Es aquella que se relaciona con todos los alumnos, aquel que en verdad toma su posición de director y no le deja el trabajo al subdirector, es aquel que esta en la escuela	El líder es aquel que está a cargo de algo.

			cumpliendo su cargo y sobre todo alguien amigable.	
4	Que cuando los alumnos participen, les den diploma o a los alumnos de la escolta o banda de guerra.	No porque cuando le hablan de progreso no se preocupa	No es ideal porque no le pone atención	Que el líder manda, el director manda y no hace nada.
5	Que tuviera más contacto con los alumnos como llamarnos la atención para que nos animara a seguir adelante	Sí, positivo	Es tener contacto con los alumnos y todos los maestros. Corregir alumnos y maestros porque es para que salgamos adelante y con mas ánimos	Que el líder es el que dirige un grupo de personas y el administrador es el que administra los papeles de una empresa o un programa.
6	Así está bien. No.	Sí. Positivos no	Alguien que en vez de regañar debería de dar el ejemplo porque así debe de ser	El líder solo ordena y el otro no.
7	A mí me gustaría que se empeñara mas por nosotros y nos vigilara mas y viera como trabajan los maestros	No	Es que estuviera con nosotros, tratara de ayudarnos en cuanto a la conducta de los maestros, ayudándonos en los problemas y dándonos consejo.	El administrador no le toman en cuentan en las situaciones de la escuela y el líder es la persona que supuestamente es el que debe estar a cargo de todo.
8	Que pudiéramos llevarnos más con él y si me gustaría tener mas contacto	Si tiene contacto, son positivas hablarle sobre sus hijos.	Que se preocupe por el estudio y no hacer tantos paros porque si no estudiamos como debe de ser no vamos a poder entender bien	Que algunos administradores, algunas personas no las toman en cuenta.
9	Que vigilara puntualmente a los maestros. Me gustaría tener mas contacto con él de forma que me diera mas consejos	Sí, claro solo en las juntas. Pues para mí son contactos positivos. Sí, hablando con ellos acerca de mí.	El que te da consejo. El que siempre esta pendiente de todos y preocuparse por todo	Que un líder tiene mayor responsabilidad que un administrador, aunque un administrador también es responsable
10	La convivencia con todos nosotros.	Sí, cuando vienen por algún problema o permiso	Positiva, cooperativa y optimista porque así mostraría con el ejemplo	Que el administrador solo verifica y el líder manda o solicita.

APÉNDICE E
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE LA ESCUELA 2

Preguntas	Director 2 PROFESOR SAÚL
¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.	Gestión con las diferentes dependencias, actividades Administrativas, Planeación de los trabajos a realizar, Tramites conducentes de una u otra actividad, Supervisar las actividades académicas, Revisar la documentación por tramitar, Solucionar los problemas que presentan en determinado momento los alumnos, Colaborar con (coordinarse) el comité de padres de familia, Coordinarse con la Sociedad. de Alumnos Validar las actividades de las diferentes comisiones, Convocar a las diferentes reuniones (padres, maestros, consejo técnico), Transmitir a todo el personal los lineamientos que marcan las autoridades educativas, Programar y dar seguimiento a todas las actividades a realizar en el año escolar, Participar en reuniones con las diversas autoridades, Validar los documentos de los compañeros que participan en carrera magisterial y otra documentación necesaria.
¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?	Gestión con las diferentes dependencias, las actividades Administrativas, Tramites conducentes, Solucionar los problemas de los alumnos Participar en reuniones con las diversas autoridades
¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?	Me gustaría dedicarme a la observancia del trabajo de los docentes y del personal en general, hacer los trámites ante las instituciones
¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?	Sí, porque soy el responsable de la mayoría de las decisiones que se toman aunque hay que compartirlas con los compañeros, para consensar, no siendo un líder impositivo. Un líder es aquel que encabeza la labor educativa en el aspecto técnico pedagógico, administrativo y material
¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a	Tolerante, solidario, en todo tipo de trabajo, honesto, franco aunque eso me ha provocado enemistades porque mis palabras a veces golpean a los compañeros

Usted como líder en su escuela?	
¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	La ideología de cada persona. Se pueden evitar a través de la comunicación.
¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?	Diálogo personal en la dirección, y posteriormente se traslada a la asamblea. Los proyectos se tratan en consejo técnico. Me aseguro de cumplir por medio del supervisor, en la entrega o falta de entrega de documentación, porque lo checa periódicamente.
¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?	Si, al subdirector, funciona porque cuando no estoy presente él se encarga y luego me informa, y procuro mantener siempre comunicación con él
¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?	Si, los compañeros al escuchar lo ponen en práctica, los acuerdos a los que llegan y repercute en el cumplimiento de su trabajo, lo que se refleja en los alumnos. Se puede mejorar cuando la actitud y valores de todos se encaminen al beneficio de la institución.
¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?	El apoyo de todos, o por lo menos de la mayor parte, todos nos apoyamos entre todos. No al 100% pero si al 80% o 90%, hay disposición de la mayoría de los compañeros.
¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?	Sí hay contacto directo en las asambleas generales y en las asambleas por grupos de asesoría, también cuando los padres vienen a solicitar algo a la dirección, y con algunos de manera informal en la calle, hay algunos papás que no vienen a pararse. Los padres son la base del servicio, del que hacer educativo. Se tiene un comité de padres, se hacen tequios, en los eventos culturales, sociales, viajes de estudios
¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los	En el aniversario de la escuela, en eventos cuando se solicita la participación de la escuela se está presente, en casos como en el aniversario del municipio, en festejos del aniversario de la escuela que lleva el nombre de un líder representativo de la comunidad.

involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?	
--	--

APÉNDICE F
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS DOCENTES DE LA
ESCUELA 2

M A E S T R O	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?	2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
1	A la organización de mis clases, materias, a la asesoría de mi grupo, a la interrelación profesor-alumno y mi prioridad es lograr el aprendizaje en el educando. Considero que mi tiempo en la escuela lo aprovecho al máximo aunque de vez en cuando se necesita un plus.	Sí, porque se encarga de resolver todos los problemas educativos que presenta la institución en coordinación con el personal. Un líder educativo es aquella persona que su mayor prioridad es lograr una calidad y equidad educativa en apoyo de todos los factores que influyen en el mismo, sociedad, padres de familia y autoridades.	Características personales: es totalmente sociable, cooperativo y amistoso. Profesionales: conoce su trabajo a desempeñar, exige cuando se requiere. En mi persona las características del director están a la altura de su cargo.	El trabajar con personas con características e ideas diferentes. Si se pueden evitar concientizando a todo el personal docente, administrativo, intendencia y directivo que lo más importante son los alumnos y la dirección.	La principal estrategia es la observación de las prácticas docentes, aunque esta la realiza de manera irregular y casi nula, por lo tanto no se percata de manera directa de las necesidades que presenta la escuela, los alumnos y docentes.
2.	Docencia. No entiendo	No.	Personales: educado , buena persona	Organización	No conozco sus estrategias, en los resultados de organización de la escuela 60%
3.	A la organización de los grupos, asesoría del grupo asignado, a colaborar en problemas de conducta, dialogar con los padres de familia, a la organización de actividades. A la organización de los grupos a	No, porque ser líder educativo es aquel que se preocupa por ganar el respeto y confianza de los alumnos y profesores. Que presente propuestas de mejora en estrategias y/o técnicas de trabajo, que dirija las reuniones de consejo técnico	Persona común, indiferente, antisocial, con interés económico por manejar todo financiamiento sin expectativas para la institución. Debería ser una Personal con entusiasmo, sociable, preocupada por la organización de la escuela	Dirigir una institución como la nuestra. Creo que no, ya lo trae de formación	Ninguna es efectiva. Asistiendo y ordenando a los estudiantes (sanciones). No.

	cargo así como la asesoría y el acercamiento con los tutores. Sí, porque es parte fundamental de mi labor. Claro que sí. Continuar con las mismas actividades.	con responsabilidad, que se interese por la organización general y particular de las actividades escolares, que oriente de manera más correcta las sanciones a los alumnos, que mantenga comunicación completa con el personal			
4.	A la atención y preparación de los alumnos. A las inquietudes de los alumnos. Sí porque yo también aprendo de ellos y con ello preparo mis clases. Creo que sí, trato de apoyarme en el reloj para preparar las actividades que se trabajarán en el día. Atendiendo a mis alumnos en vez de contestar este cuestionario.	Tendría que serlo pero hace falta más preparación y trabajo. Es una persona que te convence sin mandar. Alguien preparado, actual. Capaz de entender a todos con sentimientos buenos, sociable	Poco sociable con el personal, con ideas antiguas sobre lo que es ser directivo. No se relaciona con los alumnos. Preocuparse más por hacer lo que la escuela necesita. Estar a la altura de los avances de la escuela.		
5.	Preparar la clase del día siguiente. Que la clase sea amena y entendible al alumno. Sí, eso intento. Estar en mi aula chequeando los equipos.	No. Porque un líder es aquel que tiene visiones y proyectos para sacar adelante una escuela. Para mí es aquella persona que sabe dar y pedir las cosas con respeto y educación a sus subordinados.	Hasta ahorita no veo ninguno. Mucha visión para sacar lo mejor de cada persona, que labora en la escuela y en base a eso tener una gran escuela de calidad	No tener tolerancia y la forma de expresarse en cuanto a las situaciones que se dan en el transcurso del día. Sí. Ser más tolerante, usar más la diplomacia	No sé. Verificando los trabajos. Muy poco
6.	Al alumno	No, porque es un puesto que cualquiera puede tenerlo	Es respetuoso y actúa como ser humano	Aparte del administrativo, el tener control con los alumnos problema	Buenas relaciones, confianza
7.	A mis clases y trabajo de la escuela. A mis alumnos. Sí. Creo que sí Superarme cada día	Sí. Porque sabe organizar y administrar bien la institución. Sabe resolver los problemas de la escuela. Es aquel que lleva	Que es un buen mediador. Sabe dialogar y es un líder. Actualizarse y priorizar los problemas.	No tiene.	No lo conozco a la perfección. Porque la escuela no tiene muchos problemas. Creo que sí

		de la mano con todos sus compañeros el buen funcionamiento de la institución			
8.	Al trabajo en el aula. A mis alumnos. Creo que sí Preparándome más, asistir a cursos de mi materia.	Sí porque nos orienta.	Responsable. Estricto	Su carácter. El trato. Diálogo.	Sí.
9.	A los muchachos y a la materia. Al trabajo escrito. Sí. Creo Preparándome más.	No, porque no se involucra en todas y cada una de las asignaturas. Una persona que busca innovaciones pedagógicas para su centro de trabajo	Amigo responsable		
10.	Que el alumnado capte bien el tema del día	No porque es una persona como un docente frente a grupo	Ninguna. Estar mas puntual en las cosas y permanecer más en la escuela, en su jornada de trabajo	Desconozco.	Un 80%
11.	Al alumnado. El alumno. Sí. Sí. Trabajar.	Sí. Porque su obligación es ver que todo funcione bien. La persona indicada puede llevar y conducir el trabajo armoniosamente.	Ser una persona amable. Mas estricto en algunos detalles.		Son varios, creo. Checando constantemente. Sí.
12.		No. Porque lo absorbe lo administrativo. El que está mas cerca del docente y dicente.	Que no es alcohólico, que trata de hacer bien su trabajo. Involucrarse más en el terreno pedagógico, estar al pendiente de todos los aspectos de la escuela	No tiene problemas grandes, solo problemas. Los problemas no se deben evitar, se deben crear y afrontar como reto.	
13.	A explicar el tema y orientar el trabajo de mis alumnos. Le doy prioridad a las actividades de los temas. Considero que hago buen uso de mi tiempo en el horario escolar. En este momento estaba revisando trabajos, los cuales suspendí	No, porque un líder educativo porque e alguien que se involucra más en la actividad didáctica, pedagógica e investigativa, que ayuda a buscar soluciones en el aspecto educativo, no solo administrativo			

	para contestar sus preguntas.				
14.	A interactuar con los alumnos, a buscar los mejores mecanismos para efectuar bien y exitosamente mi labor y cuando hay tiempo me pongo a leer.	No. Entendiendo este concepto como calificativo al docente investigador conocedor de las nuevas tendencias educativas con la capacidad para incidir positivamente en sus maestros, sobre todo en la formación educativa y cultural que debiera tener cada docente porque no es así, porque llega a la dirección por antigüedad y méritos sindicales lo que demerita su administración y genera una no correcta educación	Una característica es la falta de visión educativa y administrativa. El concepto equivocado de autoridad que maneja. En mi opinión las características que debería tener una persona que arriba a un puesto de dirección son: 1) conocimiento del contexto social y normativo en el cual se encuentra la escuela. 2) visión emprendedora que ignore las condiciones para ofertar en su institución una educación de calidad.	Considero que no existen grandes problemas, sino circunstancias a tratar y analizar y una de esas circunstancias estriba en el concepto de autoridad que el director maneja y que en algunas ocasiones no refleja en la vida escolar diaria.	Es efectivamente este punto el mas importante, porque en ocasiones no son usadas estrategias como puede ser la presencia del director en una clase para después sugerir algunas estrategias para el mejoramiento de la práctica docente, la mayor de las veces todo acaba reducido a la entrega oportuna de los avances programáticos.
15.	Buscar y promover una mejor forma de relación con los alumnos, padres de familia y maestros.	No, porque un líder educativo coordina, propone, organiza, plantea soluciones, facilita el trabajo		Desinterés en organizar los trabajos.	
16.	Trato de convencer a los alumnos a tener disciplina y hago lo posible para que aprendan algo en mi clase. A la participación en clase. Hasta el momento sí. Siento que sí. En estos momentos tengo hora libre, repaso la clase que sigue	Tengo poco tiempo de conocerlo. No tengo elementos para reponder.			

M A E S T R O	6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?	9. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	10. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
1	Sí, Al subdirector para lograr un mayor manejo y administración en la institución y así lograr un mayor funcionamiento académico.	Si contribuye, porque siempre se necesita del liderazgo, pero podría contribuir con mas adoptando un mejor papel en la observación docente.	Los factores que facilitan su trabajo, es el apoyo de todo su personal y que cada profesor está ubicado en el área que le corresponde facilitando el ejercicio docente. Sinceramente no creo que se sienta satisfecho con la labor que realiza ya que existe una falta de liderazgo	Al menos en mi clase no existe una facilitación ya que rara vez se interesa en ella y cuando uno necesita algún elemento como apoyo siempre recurre a terceros para resolverlo y no juega en serio su papel. Necesita mas compromiso laboral.	El tipo de conducta con los alumnos es de una manera déspota y autoritaria. Con los maestros existe muy poco y a veces en todo el día no existe contacto. Con los padres de familia solamente en casos especiales porque en su mayoría trabajo social, atiende a los padres. Siento que este tipo de contacto es vital para el buen desarrollo de nuestra inst. educativa, pero al no existir, de cierta forma es una traba para la misma
2.	Sí, delegando algunas responsabilidades.				
3.	Lo hace de manera irresponsable generalmente. Quien tiene liderazgo es el subdirector porque es el que organiza y orienta todas las actividades de la escuela. Claro que funciona la participación del subdirector, de no ser así... la escuela no tuviera el reconocimiento y la presencia que se ha ganado con mucho esfuerzo	En lo mínimo. No creo porque ya lo hubiera hecho.	Ninguno. Tal vez, porque hay quien de manera responsable resuelve todo	Él no. No imagino "como tiene perspectiva como director"	De autoritarismo. Lo indispensable. Lo indispensable. No sabría exactamente pero lo suficiente. Con nadie. Mínimamente.
4.					

5.	No sé. No sé. no	Mas o menos. No se involucra mucho en los asuntos de la escuela. Sí. Preocupándose un poco mas por el bienestar de la escuela.	Tener el apoyo de otros compañeros. No	No sé. Sí. Verificando qué le hace falta a cada maestro para dar su clase.	No sé. No sé. No sé. No sé. No sé.
6.	Sí , al personal	Sí en el buen funcionamiento de la escuela	El coordinar bien su trabajo	No meterse en la forma de trabajar del profesor.	Superficial. con mas contacto, mas relaciones personales, superficiales.
7.	Sí pide opiniones o consulta a otros. En el buen funcionamiento de la escuela. Creo que sí. Creo que sí.	sí . es el responsable de todo. Puede ser. No lo sé	El trabajo en equipo con todos los compañeros. Creo que sí	Bueno. Creo que sí. No lo sé.	De líder de la escuela. Compañeros. Un intermediario. Un maestro. No lo sé. No lo sé.
8.					
9.	Sí, al subdirector. De hecho sí.				
10.	No.	Contribuir haciendo visitas a los grupos cuando hay ausentismo de un maestro para apoyar a los prefectos.	Trabajar en conjunto para un mejor trabajo.		Regular comunicación.
11.	Sí. El de trabajo en grupo. Sí. Sí.	Sí, el de verificar siempre nuestra escuela. Sí	La buena voluntad de todo el equipo de trabajo. Sí.	Dándonos su confianza. Sí.	Regular. Bueno. Bueno. Con todos. Sí.
12.					
13.	Sí, tal vez poniéndose de acuerdo con el subdirector para realizar el trabajo de planeación, lo cual ha dado resultado para el buen funcionamiento de la escuela.	Sí,. En el sentido que se coordina el trabajo con el subdirector		En que tenemos la libertad de planear nuestras actividades según las necesidades del grupo	Con los alumnos se establece comunicación cuando los orienta en la forma de portar el uniforme o cuando los retira a su casa para mejorar su aspecto personal
14.	El liderazgo en la escuela, de facto no lo tiene el , lo tiene otra persona (subdirector) y no porque lo haya involucrado, sino porque este liderazgo es producto de otras circunstancias,	No, los resultados que se dan positivamente en la escuela son producto de otras circunstancias, por ejemplo en esta institución existe un grupo de compañeros docentes comprometidos en su labor, preparados,	No creo que se sienta satisfecho, pero también es bueno mencionar que se han generado circunstancias que limitan en muchas ocasiones su gestión.	Creo que paradójicamente la libertad que se le brinda a los docentes en su cátedra, es la piedra angular para facilitar el trabajo docente, porque este surge de la planeación y conocimiento que el maestro tiene en base al contexto que rodea su clase y esto el directivo no lo percibe.	Con los alumnos choca mucho pero esto es natural. A los alumnos no les agrada que les indiquen como portarse, por ejemplo el uniforme. Con los maestros la relación es de cordialidad. Con los padres de familia, en ocasiones le falta tacto para tratar asuntos difíciles o delicados. Considero sin asegurar que se desempeña mejor

	que le ha generado a la escuela muchos beneficios, tanto laborales como en materia de infraestructura, pero ojo! En muchas ocasiones estos liderazgos si no son bien entendidos y llevados desembocan en dictaduras.	visionarios pero sobre todo anteponiendo los intereses de la escuela a los individuales.			con la parte administrativa por su cercanía. en cuanto a contactos es evidente que no son tan sólidos como lo tiene la persona que hoy ostenta el liderazgo (directivo)
15.		Cumple con sus funciones. Tal vez sus procedimientos no son los correctos	La organización que había antes de su llegada.	Dejando que cada quien utilice los métodos y técnicas en los procesos de enseñanza-aprendizaje que mayor convenga a su materia	L a relación con los docentes es a partir de documentos normativos, circulares y memos.
16.					

APÉNDICE G
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS PADRES DE FAMILIA DE LA
ESCUELA 2

PREGUNTAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	PERSONA 4	PERSONA 5	PERSONA 6
<p>¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?</p>	<p>Una persona que actúa según su cargo o designación. Su fortaleza es el apoyo y comprensión de sus colaboradores así como de los padres de familia y e acuerdo a esto aprovechar las oportunidades que se le presentan</p>	<p>Una persona con criterio propio y preparación educativa. Lo ignoro</p>	<p>Como una persona capaz que lleva la institución por buen camino. Tener un gran equipo de apoyo que lo respalde y su oportunidad es optimizar y dar prioridad a la educación.</p>	<p>Una persona sería. No tengo un acercamiento con él.</p>	<p>Una gente amable, trabaja mucho, ayuda a los conserjes. Cumple lo que dice.</p>	<p>Un poco enojón. Es amable solo con algunos. Sus reglas, que te de tres oportunidades.</p>
<p>¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?</p>	<p>No es que sea líder sino la máxima autoridad en el plantel al que se le debe de tener respeto y obedecer sus ordenes ya que también se rige de sus superiores</p>	<p>Lo ignoro</p>	<p>Sí, al conducir por buen camino a la institución.</p>	<p>No sé decirle.</p>	<p>No. Lo sé por cómo trabaja. platica con los alumnos</p>	<p>Sí. Porque da ordenes. Corregir a los alumnos</p>
<p>¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?</p>	<p>Dentro del plantel debe supervisar que se cumpla con las reglas establecidas, tanto a los profesores como alumnos y personal administrativo. O cualquier otro pendiente que tenga. Totalmente, siempre y cuando se conduzca con la responsabilidad que lo caracteriza. Debe presentar propuestas para que la</p>	<p>Supongo que a organizar y dirigir el plantel. Regularmente. Planear, programar y dirigir lo mejor que pueda el plantel. Actualizarse en el plano educativo y administrativo</p>	<p>Al trámite que le corresponde por la institución. En lo que desempeña sí. Estar en el lugar en donde está.</p>	<p>Checa que todo marche bien en la escuela. Sí. Tener un buen control de la escuela .</p>	<p>Arreglando asuntos de la escuela. Sí. Nada más, yo lo veo así bien</p>	<p>Da ordenes a sus alumnos. No. Ser mas amable y menos rígido</p>

	escuela sea de primer nivel con mas aulas biblioteca, sala de computo, etc. Para que los profesores puedan exponer sus clases con mayor entusiasmos y los alumnos se sientan bien					
¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	Únicamente cuando cita a asamblea a de padres de familia para hacer del conocimiento de padres, sea bueno o malo que acontece en la escuela	Pocas veces. Hace falta mayor interacción entre la dirección y los padres de familia	Claro y es primordial la participación de ellos para el buen funcionamiento de la escuela.	Sí, nos invita para recabar fondos para mejorar la escuela	Sí platica con los padres de familia.	Sí en pintar la escuela. Sí
¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?	Platica con ellos recalcándoles que es muy importante que cumplan con las reglas establecidas en el plantel	Hace falta un mayor acercamiento	Claro que sí	Sí tiene contacto. Para hacerlo mejor cada día.	Les dice cosas positivas.	Que yo sepa ninguno. Sí.
¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?	Ignoro su comportamiento o ante la sociedad, su presencia va de acuerdo a su persona y cargo que desempeña. No.	Muy poca. Muy poco.	Se relaciona muy bien. Definitivamente sí.	Tiene contacto directo con los padres y sí tiene presencia. Sí en eventos del aniversario.	Amistoso. Sí. No	Social. No. Sí, cuando llegaron a dar pláticas sobre las perforaciones
¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?	De manera normal desempeñand o el cargo que tiene encomendado	En forma regular	Demostrado por su calidad de trabajo.		A través de reglas nuevas	Con su genio
¿Cómo sería el Director o	Teniendo mayor	Apasionado por el buen	Que sea y siga mas entusiasta	Una persona responsable	Que permitiera jugar n las	Amable, paciente y

Directora ideal?	participación con padres de familia, alumnos, maestros, etc. Organizar eventos sociales, deportivos, de conocimientos , etc.	desempeño de sus funciones, con relevante presencia en la comunidad, con los padres de familia y alumnos en cgeneral			canchas.	alegre.
-------------------------	--	--	--	--	----------	---------

APÉNDICE H
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA
2

ALUMNO	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	3. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?	4. ¿tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto?	5. ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
1	Que es muy enojón (estricto) pero si lo sabemos tratar tal vez cambie su actitud	Positivo: siempre nos dice que estudiemos Negativo: quiere que este larga la falda y te reporta de cualquier cosa.	Juega a ser el mejor. Nada; nada mas controla las cosas, se debe de estar haciendo algo más productivo porque siempre nos esta regañando	Casi no, porque no trata de buscar amistad, solo tenemos contacto cuando regaña.	Siempre nos invita a estudiar
2	Estricto, buena persona y amable pero un poco enojón	Que está atento, que él no da las indicaciones en el homenaje. Que a veces reseña demasiado, debe ser más amable con todos	El vigilar a los maestros y alumnos, nos vigila, pero a veces regaña. Sí, en entenderse mejor con nosotros.	Con algunos, el corregirnos en lo que andamos mal	En corregir nuestro comportamiento
3	No hace nada, se la pasa jugando con la pc de la dirección.	Que ponga más atención a la escuela y no se la pase jugando en la computadora	Debe ampliamente mejorar la actitud y poner mas atención a los grupos porque el que hace todo es el subdirector.	No, casi nunca nos habla.	Pues no tan bien, le falta experiencia para ser director
4	Responsable, amable, buena onda y se ve que toma su trabajo en serio.	Siempre cumple, trata de mejorar cada día más ayudando a los jóvenes a ser mejores, pero en mi visión él está muy bien con su trabajo.	Yo digo que el aprovecha muy bien su tiempo y además conmigo es buena onda, muchos piensan que esta mal que nos regañe pero al fin es para nuestro bien.	Conmigo sí, cuando tiene tiempo plática conmigo y con mis compañeros y además es muy alegre luego se ve el niño que tiene adentro.	Bien.
5	Hace muchas cosas como ayudarnos a resolver un problema	En apoyar a todos	Supervisa a los maestros	Apenas lo estoy conociendo porque acabo de entrar a esta escuela	Se preocupa por nosotros y nos ayuda
6	Buena persona alegre	Así está bien	Está bien que se pusiera mas al tanto de nosotros	Que tuviera una buena relación con nosotros en vez de	Se preocupa por nosotros

				regañarnos que nos hable bien.	
7	Se ve como si fuera malo y enojón	Que fuera un poco bueno	Yo veo que siempre está en la dirección. Me gustaría que anduviera siempre en los salones	No porque apenas acabo de entrar al primer grado	Nos ayuda a ser buenos alumnos
8	Algo enojón, estricto y responsable	Puede mejorar en la manera que nos llama la atención y su carácter	Controla la escuela, es el que castiga, el que regaña y en vez de estar regañando debería estar checando qué está bien en la escuela.	Algo, solo para regañarnos por la camisa, las uñas o algún defecto que crea.	Premiándonos con los reconocimientos y estimulándonos
9	En algunos aspectos es muy estricto	Positivas: supongo que manejan bien la escuela y puede mejorar no siendo amenazante por no traer la camisa por dentro	El director es el director y debemos hacerle caso, estemos o no de acuerdo. Yo he observado que juega cartas en la computadora cuando puede estar observando al alumnado	Sí y mucho, siempre nos llama y nos dice que nos pondrá una sanción si no obedecemos.	Conmigo no ha influido en nada
10	Amable, y a la vez enojón, da opiniones	Positivo: Simpático, enojón, amable, nos da consejos en homenaje y lo que puede mejorar es que se lleve super bien con nosotros	Sí, darles consejos a los hombres más grandes.	Sí, mi modo de pensar es que nos hable	Muy bien

A L U M N O	6. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener mas contacto, otro tipo de contacto con el director?	7. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?	8. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?	9. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
1	A mi me gustaría que el tuviera amigos porque está muy solo, me gustaría llevarme muy bien con él.	Sí, son positivos, no podrían tener mucho contacto.	Un director debe tener aspectos negativos y positivos pero no exageradamente porque así nadie le guarda rencor	Al administrador casi no le toman importancia y al líder sí.
2	Que fuera más atento con todos. Tal vez.	Un poco. Positivo: tal vez sí.	El que todos se lleven bien con él y lo respeten porque unos lo detestan	En que el administrador administra y el líder elige las ideas o las ordena.
3	Que nos dejara de estar regañando por cosas sin sentido.	Solo los llama cuando un alumno tiene mala conducta o ha hecho algo malo, pero nunca los llama a menos que solicite dinero	Que siempre te deje entrar a las computadoras o escuchar música, que nos deje andar con el celular en la escuela o con la playera afuera y cualquier tipo de pantalón	El líder es el que conduce a todos y el administrador como un tipo de secretario pero que administra más cosas
4	Digo que sí está bien	Casi no, pero lo poco que sé	La persona que no te	El líder no manda sino

	pero me gustaría que además de cumplir con su trabajo fuera un poco mas aliviado	es que se lleva bien con mi mamá	regaña sino que te aconseja y te dice qué está bien y qué está mal es buena onda. Relajista	revisa que todo salga bien y l administrador es igual por eso digo que es lo mismo.
5	Si me gustaría	Todavía no porque apenas lo están conociendo	Es una persona que se preocupa y que le puede ayudar en todos los problemas	Algo especial para mi
6	Si me gustaría tener contacto con el porque me parece buena persona	No tienen contacto	Es una persona que se preocupa por los alumnos por el bienestar de la escuela y por los maestros porque sería más responsable	Que el líder se tiene que preocupar más porque el encabeza y el administrador se preocupa menos
7	Nos gustaría que platicara con nosotros	No tiene contacto con mis padres aún.	Que siempre nos comprendiera a nosotros los jóvenes porque algunos directores no nos comprenden	El administrador administra los documentos y el líder espera la respuesta del administrador para decirlo
8	Teniendo mas comunicación para conocerlo mejor y que él nos conozca.	Con mis papá no, porque no he tenido problemas, solo cuando el alumno se porta mal, aunque debería ser también cuando el alumno lleva excelentes calificaciones.	No, porque si tuviera un carácter más tranquilo, tal vez sí.	Administrador quien ayuda al líder a mandar como ejemplo el subdirector y el director
9	No , está bien así de lejos.	Sí cuando los manda a llamar para decirles que nos va a poner a trabajar en la escuela y si nos les gusta que nos cambien de escuela.	Alguien que nos apoye en nuestros pensamientos porque sería que alguien lo hiciera	El líder es el que nada y el administrador solo es un ayudante.
10	Si y que no nos regañara	Positivo. Sí.	Que sea buena onda	Administrador es el que administra las cosas y el director es como líder

APÉNDICE I

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON EL DIRECTOR DE LA ESCUELA 3

Preguntas	Director 3 PROFESOR SALVADOR
¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.	Prever y planear con todo el personal al inicio de ciclo las actividades para realizar, realizar el aspecto administrativo que quita mucho tiempo, conciliar intereses entre el personal por medio de la comunicación, entender, escuchar, orientar, resolviendo problemas. Atiendo el aspecto administrativo, el técnico pedagógico, a los padres de familia, a los problemas de los alumnos, realizo diversas gestiones, ante autoridades e instituciones, impulso a los grupos para que mejoren las condiciones de sus salones, verificar la asistencia y puntualidad del personal y alumnado.
¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera Usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?	Asuntos administrativos: documentación oficial son asuntos que distraen y no permiten dedicarle suficiente tiempo a lo pedagógico. Y la planeación actividades junto con los compañeros: supervisar, orientar a los maestros y en tercer lugar atender los problemas de los alumnos y en algunas ocasiones con los padres de familia aunque de esto se encarga mayormente trabajo social, prefectos y subdirector. Hubiera querido que fuera menos tiempo en la administración para dedicarse a lo académico pero tengo que estar mas en la oficina; aunque si ha resultado el trabajo de esta forma.
¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?	Si me dejaran en total libertad para rediseñar, cambiaría muchas cosas para poder atender mas lo académico, impulsar la escuela en ese sentido, pero la norma no lo permite, hay ciertas actividades que solo yo puedo hacer , hay cosas que se imponen por los estatutos.
¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo?	Me gustaría que mis compañeros lo dijeran, que ellos me califiquen, he querido impulsar a la escuela para que figure, que sea una de las mejores de la zona como una visión. Un líder es aquel que tiene la capacidad y conocimiento para conducir un grupo, que es sensible al sentir del grupo, que junto con el grupo trazan objetivos y de la mano tratan de alcanzarlos caminando juntos al mismo paso, el que sabe decir vengan conmigo y el grupo acepta seguirlos, sabe escuchar, entender, tiene capacidad de convocatoria
¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a Usted como líder en su escuela?	Responsable, ser el primero en llegar y el último en salir, sin importar si hay que ir sábado o domingo. Siempre he querido ser un compañero más, mas que un líder, no soy el que abusa de su puesto para imponerse, no me considero un jefe despótico que grita e impone, hay un gran respeto hacia todos, justo, sensible a los problemas, doy la mano aun haciendo el reglamento a un lado.
¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	La resistencia al cambio, a adaptarse a los nuevos momentos, los paradigmas que no permiten reformas. Se podrían evitar estos problemas siempre y cuando se haga un cambio desde la estructura de la formación de maestros. Si es posible que los maestros cambien. También la improvisación docente, la falta de apoyo de las autoridades educativas en cuanto a infraestructura y equipamiento
¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura Usted que cumple con sus responsabilidades?	Asambleas de consejo técnico, la comunicación constante, para discutir la problemática de la escuela, de los grupos, y tomar acuerdos para resolver los problemas, andando en los pasillos, asesorando a los docentes. ¿Cómo me aseguro? La respuesta está en la actitud de mi personal, de mis alumnos de mis padres de familia porque si no fuera así, tendría el rechazo de ellos, los resultados si no han sido óptimos por lo menos luchamos porque nuestra escolita vaya mejor y trabajamos con ellos y eso nos ha dado buen resultado.
¿Involucra Usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?	Si, delego responsabilidad en la subdirectora, tenemos una coordinadora académica, y la trabajadora social. Yo como responsable de la escuela no podría hacerlo todo, el trabajo es de todos y eso nos ha dado buen resultado. Todo maestro debe ser un líder en lo suyo.
¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?	Si, dejando la modestia a un lado, si porque para bien o para mal el director tiene una gran responsabilidad, de echar la escuela para adelante o de echarla a perder, una de las dos, es importante y grande esta responsabilidad y solamente aquel que no está consciente de ello, pues a lo mejor no se presenta todos los días, deja que otros hagan su trabajo, pero tarde o temprano como líder lo van a dejar fuera. Cuando el líder no es

	capaz de guiar a la gente, no se logran los objetivos. Si podría contribuir más tratando de ser mejor cada día, puedo influir positivamente en mis compañeros, trato siempre de capacitarme y al llegar aquí, busco la manera de compartirlo con ellos y que ellos lo aterricen en sus aulas. Además siendo sensible a los sentimientos de los maestros, si los escucho, ellos también escuchan
¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?	El equipo o compañeros que logramos los trabajos en equipo, todavía puedo decir que cuento con ellos, que hay diferencias de opiniones, lo hay como en todas partes pero se pueden hacer las cosas de manera colegiada. Sí, me siento satisfecho de ser maestro,
¿Tiene Usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?	Me puedo vanagloriar de tener presencia con los padres de familia, no se le teme a una asamblea de padres, al inicio de cada ciclo, se realiza una asamblea y por asesoría se atiende a los grupos, en cada grupo se forma un comité coordinador, donde los padres colaboran con los asesores y los grupos
¿Tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra Usted con la escuela? ¿Funciona ese contacto?	Se participa en los eventos de la comunidad y se trata de hacer una representación digna de la escuela y yo estoy presente ahí. Nos llaman para participar en diferentes eventos culturales de diferentes lugares con la marimba o grupo de danza, en campañas de vacunación apoyamos al Seguro Social, también se hacen campañas de limpieza con los padres de familia los fines de semana.

APÉNDICE J
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS DOCENTES DE LA
ESCUELA 3

M A E S T R O	11. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?	12. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?	13. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?	14. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?	15. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
13.	Impartiendo clases	Sí. Porque coordina a todos los trabajadores para que se lleven a cabo los objetivos esperados. Un líder educativo es aquella persona que aplica los reglamentos establecidos y es responsable	Preparación. Responsabilidad Puntualidad	Falta de recursos para poder llevar a cabo todos los proyectos.	Planeación, organización, trabajo en equipo, etc. Se asegura el cumplimiento con la supervisión constante del trabajo y además es efectiva.
14.	A mis alumnos, a que ellos capten mis enseñanzas. Sí, Sí, seguir enseñando	Sí, porque tenemos el apoyo de él	Una persona honesta y responsable. Un director flexible, apoya y exige, que se justo	Ser muy bueno y comprensivo tanto con los alumnos como con el personal. Sí, siendo mas enérgico, estricto.	Concientizarnos, cuando nosotros no cumplimos con nuestro trabajo y responsabilidad. Sí.
15.	Se dedica a su asuntos administrativos, pero no coordina y supervisa al personal ,con su desempeño pedagógico. Su tiempo no lo distribuye bien. Dando mas de su tiempo a ciertos miembros alagados. Necesita cursos de conducta y relaciones humanas.	Un director debe ser líder académico porque en lo académico se encuentra lo fundamental y el objetivo de un centro educativo, ya que un buen líder de una escuela debe ser participativo para lograr que los procesos sean el cambio. Porque todo líder debe cumplir dos funciones esenciales. 1) con relación a las personas bajo su cargo y 2) la de control y estímulo	Ser reflexivo y comunicativo con el personal en el buen sentido de autorregulación en la coordinación general. Que cree un clima de aceptación por medio del diálogo y la concordia.	Problemas: falta de un buen control relacionado con los estados de derechos y respeto a los asuntos personales en lo administrativo; falta de equidad y distribución de bienes materiales didácticos; se pueden evitar si nuestro director cambia de mentalidad retrógrada y negativa a una conciencia mas eficaz y que reciba un curso de largo contenido de relaciones humanas	Reunión y motivación aparente sin solidez positiva ya que fluye mucha contrariedad por no ser equitativo.
16.	A la forma de enseñar. Alumno. Sí. Algunas veces investigar.	Sí. Por su espíritu de educar, es una persona razonable que tiene ideas y es flexible con todos.	Cumple con su compromiso. Actitud positiva	No tiene	La comunicación. Por sus acciones. Sí.

17.	A la formación académica y personal de los alumnos y creo que es a esa la mejor manera de utilizar mi tiempo.	Un líder es la persona que coordina, organiza, planea, las actividades para un feliz término y además predica con el ejemplo.	Desde luego que lidiar con las personas es muy difícil y más si son personas que nunca están de acuerdo con nada, creo que hace lo humanamente posible para mantener el barco en curso.	Sí, si cada uno se dedicara a trabajar y dar el 100% de sus capacidades para cumplir de mejor manera con su trabajo.	Ser muy puntual y estar muy atento en sus labores.
18.	A trabajar con los alumnos desarrollando los temas previstos. A que construyan su conocimiento, que trabajen, se esfuerzen. Trato de hacerlo.	Sí, a veces. Líder es aquel a quien se le puede seguir, porque ha demostrado profesionalismo, honestidad, seguridad y ética y eso muy pocos lo hacemos	Ya lo mencione en la pregunta anterior.		Cordialidad. Observando. A veces efectivo
19.	Primero contraloría. A mi trabajo, si estoy de acuerdo. Sí, mi trabajo de acuerdo a lo que se vaya a elaborar	No porque es un trabajador más de la SEP. Un líder es la persona que maneja muchas personas como el de la sección 22		Las discusiones o juntas No.	Mediante la comunicación. Entregado su trabajo
20.	A trabajar y sacar el mejor provecho a los 50 minutos de clase, mi prioridad son los alumnos.	Más que nada lo considero como un orientador	Trabajador Responsable, emprendedor La característica que debería tener es no pensar tanto en qué pasará. Sí.	Quer muchas veces no toma el toro por los cuernos sino que lo piensa mucho en tomar una decisión	Es muy sociable. Siempre piensa en su persona, Cumple muy bien sus responsabilidades. Muy efectivo
21.	A trabajar. Mi prioridad son mis alumnos	sí, más que nada como un orientador	Emprendedor, trabajador. Sólo confía en algunas personas. Una característica que debe de superar es dejar de ser rencoroso	Que él se presta para que el personal esté dividido. La falta de comunicación	No es sociable, trato preferencial. muy tímido
22.	Mi prioridad son los alumnos y el tiempo es corto para desarrollar la clase	Un buen orientador y con facilidades de decir y hacer las cosas	Son puntuales y a veces están en el problema de todos. Más comunicación con el personal	Hacer de la escuela y personal más efectivo y que se lleve a cabo todos los propósitos de ser de calidad	Son muy observadores y seguros en el control de la escuela.
23.	Dedico mi tiempo a los temas de las materias que imparto.	No mucho, pues existen algunas indecisiones en la toma de algunas alternativas	Da una impresión de tranquilidad pero debe ser imparcial en ciertos casos.	Me puedo imaginar que sus problemas son los comunes de su puesto, pero él debe tener la madurez profesional para resolverlos	Desconozco sus estrategias
24.	A mis clases. A los alumnos. Sí. Sí. Lo que hago, además corregir errores.	Sí. Un líder es quien camina contigo, te apoya, te enseña, corrige... está un poco al frente. Lucha por la imagen de su escuela	Entrega, dedicación, entusiasmo, no está pendiente del reloj. Estricto.	Son muy nobles. Es parte de su personalidad y aunque trabajan en ello difícilmente lo superarán.	El convencimiento, diálogo. E asegura que es la mejor forma de solucionar dificultades.
25.	A lo que mis funciones me permiten, dándole prioridad a apoyar a los alumnos irregulares.	En cierta manera porque líder académico es aquel director que se proyecta con honestidad, respeto y	Personales: amable, mujeriego, mentiroso, manipulador. Profesionales: capacitado, responsable, tiene el	Le da preferencia a ciertos compañeros y se deja influenciar por otros y enseguida da la contraorden. Claro que los puede superar	Tiene un equipo de trabajo en el que confía demasiado, no le da oportunidad a otros aunque lo hagan mejor. Para él no hay mejores

	Me gusta mi trabajo, estoy haciendo bien las cosas. Doy mas de lo que debo hacer. Apoyo demasiado a los alumnos.	tratando a todos por igual.	don de convencer. Debe : tratar a todos iguales, separar su vida profesional de la afectiva.		y le ha dado resultado.
26.	Todo mi tiempo y dedicación es para mis alumnos. Trato en todo lo que este de mi ensacarle provecho a los 50 minutos y si es posible mas para el logro de una educación integral	Sí, porque constantemente motiva al personal. Una persona comprensiva que te orienta positivamente al éxito.	Responsable y que le interesa la escuela	Tener mas apoyo para l docente además de tomar decisiones propias. Falta de comunicación y ética profesional y respeto para su personal. Claro que sí, siendo equitativo o aplicando los valores universales y la normatividad	Sólo cuando es necesario. Tomando decisiones propias y tratando a todo su personal de una forma muy estricta y tratando de que todos formen parte de su equipo y no tener a la minoría de su lado.
27.	A mis alumnos. Al desarrollo del programa. A los problemas de disciplina. A la organización del trabajo docente. Creo que optimizo mi tiempo y que me dedico a actividades relacionadas con mi profesión.	Sí, porque ambos coordinan, apoyan, motivan, entienden y viven el rol de líderes. Un líder es quien tiene la presencia, el carácter la inteligencia, para guiar dirigir grupos de personas.	Personales: humano, discreto, prudente y confiable. Profesionales: muy profesional. Me gustaría que fuera mas enérgico y no tan permisivo, para mi esto lo hace vulnerable	Se satura de trabajo. Carga con problemas personales del personal a su cargo. Sí ,se pueden vitar organizando mejor su tiempo, delegando responsabilidades, haciendo a un lado al corazón para dejar entrar a la razón	El diálogo. L razonamiento. El convencimiento, entiendo que el cómo se refiere a mí, si es así, él supervisa mis clases, recorre y observa el trabajo de las aulas desde afuera. Solicita rendición de cuentas. Generalmente sí porque algunos abusamos de su buena fe.
28.	Utilizar hasta el último momento el conducir el proceso enseñanza-aprendizaje.	Un líder educativo es una persona que primero es amable con sus compañeros, trata cada punto en un orden lógico, utiliza palabras elocuentes, nunca ofende con palabras con doble sentido. Segundo, vela por el bienestar y salud de todos sus compañeros para que su escuela marche bien sin ver el qué dirán.	Es muy atento en todos los problemas escolares, pero tal vez le falta un poco mas de visión en cuanto alguien del personal o algún alumno se queje con él, no se investiga el problema a fondo.	En algunas ocasiones el problema mas grande es hacer oídos sordos cuando el personal necesita de su apoyo. Se puede evitar haciendo un análisis a conciencia	Es firme en sus decisiones. Es puntual con su horario, utiliza las normas de trabajo al analizar sus oficios atiende a los alumnos, padres de familia y demás personas que acudan a la dirección.
29.					

M A E S T R O	16. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?	17. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?	18. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?	19. ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora? ¿Puede mejorar en ese sentido? ¿Cómo?	20. ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos? ¿Con los maestros? ¿Con los padres de familia? ¿Con otros miembros de la comunidad? ¿Con quién trabaja mejor, en su opinión? ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
	13. Se involucran mas personas, se distribuye el trabajo y se obtienen buenos resultados y funciona para la escuela.	Los directivos son los pilares para el buen funcionamiento de la escuela	Disponibilidad del personal para elaborar las tareas, recursos económicos y participación activa de los padres de familia. En mi opinión los directivos encuentran satisfacción al hacer su trabajo.	Mediante el apoyo de las iniciativas y la orientación constante	Los directivos interactúan con todas la personas que tienen relación con esta institución y dichos contactos son efectivos.
	14. Sí a la subdirectora. Sí.	Sí, participando. Sí que su participación no sea siempre detrás l escritorio.	El personal de apoyo algunas veces.	Dándonos toda la confianza para cumplir con nuestra responsabilidad. Sí, exigiéndonos más.	Con los alumnos es muy paternalista, con los maestros es amable y cortes, atiende siempre de buena manera a los padres de familia y personas de la comunidad .
	15. Con el subdirector en ocasiones y otras veces no, no dando libertad al subdirector de realizar las actividades en forma libre.	En forma limitada en lo relacionado a acción social. Y no es ejemplo a la participación de los demás.	En el aspecto comunicativo: términos maquillados sin sinceridad y realismo. Siendo hipócrita.	A ciertos compañeros les da facilidades para desempeñar sus actividades y a otros nos limita.	Con los alumnos son breves y limitados. Con los maestros son inoportunos, con falta de sinceridad y sin ser directo. Con los padres de familia, es comunicativo, No es efectivo.
	16. Sí. Coordinar Sí. Sí	Sí. Es el primordial para llevar a cabo para llevar algún plan o proyecto.	El convencimiento. No.	Apoyándolos.	Aplica valores. De respetar su forma de pensar. Buena comunicación con todos. Sí.
	17. No, porque los que no se involucran son mas y son los que siempre critican.	Sí, en mucho, de su participación constante y decidida dependen los buenos resultados		Enfatizando las actividades o discursos que los maestros den a sus alumnos.	Si son productivos pero siempre requiere de constancia.
	18. Sí, ¿? No En algunos casos	Sí. En trabajo educativo abarca varios ámbitos y la parte directiva esta incluida. Sí. Siendo mas justos y tratar a todos por igual.	Que sus docentes sean profesionales. No sé, creo que sí, así debe ser.	Dejándonos en libertad de acomodarnos en nuestras áreas de trabajo	Bueno Bueno Bueno Bueno Es igual con todos. efectivos
	19. Sí En que le pide la opinión a terceros	Sí, en que la escuela va funcionando, todo puede depender del	La buena relación que tenga con sus compañeros.	Dejándolos trabajar libres a su manera. Dependería del	No Productivos.

	Sí. sí	director de cada escuela	Sí.	trabajador y director en la relación que tengan	
20.	Sí, contamos con la profesora Carmen que siempre se ponen de acuerdo para superar el trabajo.	Sí porque gracias a ellos estamos en una escuela de calidad.	El personal que labora en el plantel y el apoyo de los padres de familia	El hecho que acudimos a los cursos de actualización y de las reuniones de consejo técnico contantes para que cada día sea mejor nuestra institución.	Sí En colectivo
21.	Sí. Siempre toma decisiones en la que considera a sus mas allegados, la coordinadora es muy eficiente así como la subdirectora es muy humana y amable	Sí El día de hoy somos escuela de calidad. Que cada persona sea mas profesional	El personal que colabora en el plantel. El apoyo de los padres de familia.	El acudir a los cursos de actualización y de las reuniones constantes en pro de la educación de los alumnos.	Sí, con todos en colectivo
22.	Si contamos con una coordinadora muy atenta y trabajadora para con los alumnos	Sí , los resultados deben ser mas profesionales por ser una escuela de calidad	La puntualidad del personal docente y administrativo y la sociedad de padres de familia con sus responsabilidades	Si, mas comunicación y , más responsabilidad en el trabajo.	Todos los contactos colectivos son favorables cuando se hacen con amor y responsabilidad.
23.	Me imagino que no.	Claro que sí, los resultados se miran a la luz.	Principalmente, que se nota, se ve que le gusta su trabajo, es responsable.	Es muy accesible, muy disponible para realizar actividades académicas o de otra índole	En general, director-subdirectora tienen buenas relaciones humanas.
24.	Sí, ya que cada uno de los trabajadores tiene libertad para desempeñar la función para la cual fue contratado	Sí. Positivamente Yendo al frente del trabajo escolar. Sería excelente si dispusiera de mas tiempo para observar el trabajo en las aulas	Aquí un buen de personal de apoyo tiene estudios de licenciatura o esta en proceso de terminar una. Si esta satisfecho pero siempre quiere mejorar.	Con libertad de cátedra. Con apoyos didácticos. Talleres/ cursos.	No solo el director sino todos estamos involucrados en el trabajo escolar (padres, alumnos, autoridades) con todos el trabaja igual. Sí son efectivos porque en el trabajo jalamos parejo. Las diferencias personales son así, personales, el es un ejemplo a seguir
25.	Sí, involucra a otros compañeros y no le ha funcionado por eso hay mucho divisionismo y cada quien hace lo que quiere aunque la mayoría es responsable y responde al trabajo	Sí, porque solapa a las personas que tienen alto índice de reprobación y así no avanzamos.	El personal no es conflictivo, los padres de familia son tranquilos, tienen mucha confianza. Sí se siente satisfecho porque ya se acostumbró a lo que la escuela dá.	Son trabajadores y responsables la mayoría. Y si se puede mejorar tratándonos a todos igual.	Sí tiene contacto con todos y como no son conflictivos los tiene bien controlados. Con todos trabaja igual. Sí son efectivos esos contactos
26.	Sí, sus mas allegados en la toma de decisiones. Por el momento sí, hasta que no haya inconformidad o un líder que le haga ver su realidad.	Sí. Mientras cuente con el apoyo de los padres de familia. Que se acerque mas a su personal.	Lo material. Claro que sí.	Siguiendo los planes y programas. Sí, aplicando la normatividad para todos por igual sin preferencia	Con los alumnos: Amable y atento, no es igual con su personal. Super amable con los padres de familia, con los miembros de la comunidad igual. Con sus allegados o de su confianza por ahora le ha servido.

	Sí, en parte.				
27.	Cada uno de los trabajadores de mi escuela conoce el rol que debe desempeñar, solo que existe personal que no cuenta con el perfil académico, por tano lo desempeña a medias, esto provoca que la funcionalidad sea débil en algunas áreas.	Ellos directivos contribuyen desde todos los ámbitos del quehacer educativo, podría ser mejor si tuvieran mas carácter y menos nobleza	El ambiente, el profesionalismo de la mayoría del personal, los recursos materiales, económicos, afectivos... creo que estaría orgulloso a gusto pero no satisfecho, ya que siempre está en la búsqueda de mejorar.	Permitiendo la libertad de cátedra. Reconociendo fortalezas. Apoyando con ideas las debilidades. Involucrándose el PEA.	La palabra contacto no me agrada mucho por eso la cambiaré por presencia. El director es una persona que comunica experiencia y trabajo, por eso es respetado por la mayoría de la comunidad escolar, llámense alumnos, padres autoridades , personal a su cargo.
28.	Sí. Y en algunos casos funciona tal vez porque no se busca ala persona idónea para hacerlo.	Indiscutiblemente sin su apoyo serían desastrosos los resultados	El apoyo de sus compañeros. La entrega de documentos a tiempo. En lo general creemos que en un 85 o 90%. Se siente satisfecho hasta estos momentos con lo que se ha logrado.	Dando libertad absoluta a cada compañero para realizar sus actividades escolares.	Tiene una buena comunicación con los alumnos, padres de familia y otros miembros en la comunidad. En cuanto a los maestros, existen ciertas diferencias entre el personal, pero aun así la escuela sigue adelante con su objetivo
29.					

APÉNDICE K
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS PADRES DE FAMILIA DE LA ESCUELA 3

PREGUNTAS	PERSONA 1	PERSONA 2	PERSONA 3	PERSONA 4	PERSONA 5	PERSONA 6
¿Cómo describirían al Director o Directora? ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?	Una persona muy amable, sencilla, honesta pacífica e inteligente. Su trabajo.	Muy enojo,, muy irritable y muy serio. Ser muy exigente pero a veces si tolera a nuestros hijos a no expulsarlos,	Una excelente persona, como profesional muy tratable. Comprensivo y muy paternal con los alumnos.	Muy estricto y muy exigente con los alumnos que llegan de lejos. Sus fortalezas son tener bien organizada la escuela	Muy paternal, muy humano. Fortalezas: es que en el homenaje les habla de temas buenos que ayudan a nuestros hijos	Es una persona prepotente que no se presta al dialogo y se deja llevar por su personal. Lo bueno es que se dedica a ver las mejoras de la institución; lo malo es que no capacita al personal de oficinas.
¿Es líder en la escuela? ¿Cómo lo saben? ¿Qué hace?	Si por su forma de ser, exhorta a los alumnos y trata bien a sus compañeros de trabajo	Sí porque tiene bien organizado todo	Es líder porque tiene una escuela muy bien organizada.	Porque cuando nos citan a junta nos damos cuenta como padres que es un buen líder porque nos organiza para apoyar a nuestros hijos.	Es muy buen organizador y maneja a todo su personal.	Sí es líder porque es autoritario, porque no acepta sugerencias del personal docente, rechaza las ideas o puntos de vista
¿Qué hace el Director o Directora? ¿A qué le dedica su tiempo? ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega? ¿Qué debe hacer el Director o Directora?	En la escuela desempeña bien su puesto, se preocupa por el comportamiento de los alumnos, a nosotros nos trata bien cuando vamos a la escuela por cualquier motivo. Sí. Sí. Me gustaría que el director llevara a cabo la propuesta que nos hizo acerca de a operación mochila	A ir en las tardes a la escuela a reunirse con los padres de familia. Sí porqu queremos que nuestra escuela sea mas grande y que los alumnos vengan a esta escuela a estudiar. A hacer campañas de platicas contra la drogadicción	A sacar adelante el trabajo de la escuela y su familia. Sí porque es una persona que lleva bien las riendas de la escuela. Ser mas enérgico con los alumnos	A los trabajos de la escuela, como limpieza, eventos, carreras de caballos para beneficio de la misma. Si porque es un buen maestro. Ser mas tratable y no expulsar a los alumnos, darles varias oportunidades	A su familia y a la administración de la escuela. Sí porque es un buen director. Ser mas estricto con los alumnos y maestros que llegan tarde	Preocuparse por el alumnado, a recorrer las aulas para que los alumnos estén en clase. Pues no hay otra alternativa. Debe saber escuchar los puntos de vista de los demás.
¿Invita o anima a los	Sí, para que nos pongamos	Sí nos anima a participar	Sí a hacer limpieza	Nos invita a que	Sí a las juntas que hacen los	Sí. En reuniones

<p>padres de familia participar en la escuela? ¿En qué sentido? ¿Es positiva y productiva esa participación? ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?</p>	<p>al tanto de nuestros hijos. sí ,muy importante porque nos involucramos con nuestros hijos.</p>	<p>en la conservación de la escuela, es muy positiva porque jugamos un papel muy importante ya que somos mas responsables en la educación de los hijos.</p>	<p>general, podar arboles, si es positiva porque estamos atentos como padres de familia a cooperar con la escuela.</p>	<p>cooperemos con los trabajos para la educación de ellos, es muy positivo porque está muy al pendiente de todo. El rol que jugamos es que tenemos que estar al pendiente de la educación de los hijos</p>	<p>domingos que debemos cumplir con la educación de los hijos.</p>	<p>de padres de familia. Sí. porque se toman acuerdos. Ver por la educación de los hijos.</p>
<p>¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora? ¿Influye en el desempeño de los alumnos?</p>	<p>Maestros- alumnos. Sí</p>	<p>Sí porque los invitan a participar en concursos y a ser parte de la sociedad de alumnos.</p>	<p>Sí porque él les habla de puntualidad, disciplina y responsabilidad .</p>	<p>Es que el les habla que tengan buena disciplina y sí influye porque es como un padre para ellos.</p>	<p>Sí influye porque debemos de estar al pendiente de ellos y saber si realmente cumplen con su tarea</p>	<p>Tiene comunicación directa. Sí.</p>
<p>¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general? ¿Tiene presencia? ¿Hay eventos que involucran a empresarios, egresados, o universidades locales, por ejemplo?</p>	<p>Hay una buena relación entre padres de familia y el director. Sí No.</p>	<p>Bastante, ya que el es una autoridad educativa y tiene mucha presencia en todos los actos. Sí los invitan a dar pláticas de drogadicción y alcoholismo.</p>	<p>Sí tiene contacto porque participa con todos los actos cívicos y su presencia es notable. En los aniversarios de la escuela nos invitan a participar</p>	<p>Sí tiene contacto porque nos ayuda a orientar a nuestros hijos y a que continúen su preparatoria. Muy poco porque casi están fuera.</p>	<p>Si tiene mucha presencia en todos los actos, en la comunidad también. Sí , invita a reuniones</p>	<p>Cordial. Sí. Sí.</p>
<p>¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?</p>	<p>Por su desempeño y su trato hacia los demás.</p>	<p>Mucho porque el es un buen maestro y un buen organizador</p>	<p>Muy positiva ya que es una persona muy preparada.</p>	<p>muy bien ya que el es muy positivo en todo</p>	<p>Mucho porque es una persona muy positiva.</p>	<p>Sí. Bien.</p>
<p>¿Cómo sería el Director o Directora ideal?</p>	<p>No sé.</p>	<p>Que el retirar a los maestros que llegan tarde igual que como retiran a nuestros hijos por llegar tarde al homenaje.</p>	<p>Así como es, es perfecto ya que es como un padre para nuestros hijos.</p>	<p>Mas estricto con los alumnos, que no fumen drogas en la escuela.</p>	<p>Que fuera más comprensivo y no tan exigente con el uniforme escolar</p>	<p>La persona que se actualiza se prepara para poder llevar a cargo, sobre todo en cuanto a relaciones humanas</p>

APÉNDICE L
RESULTADOS DE LA ENTREVISTA CON LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA
3

ALUMNO	1. ¿Cómo describirían al Director o Director a? ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	3. ¿Qué rol juega el Director o Directora? ¿Qué hace? ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente? ¿Qué debe hacer?	4. ¿tiene contacto con ustedes? ¿Qué tipo de contacto?	5. ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?
1.	Es muy responsable, con buenas ideas respecto a los proyectos que tenemos	Es muy temprano, es muy bueno pero no deja que los alumnos se pasen de la raya	Casi se la pasa todo el tiempo en su oficina, puede utilizar el tiempo que le sobra dando algunas clases de inglés o supervisando la escuela y corrigiendo algunos maestros que se pasan.	Hay que tener en cuenta que algunos chicos si se llevan muy bien con el director ya sea porque son muy responsables o por lo contrario	Yo no creo que influya mucho, pues el que es mal alumno con cualquier director lo va a ser, lo que si influye son las reglas que el director ponga.
2.	Alegre, limpio, responsable, estricto, y cumplidor	Es responsable, trabajador y exigente y debe mejorar la vigilancia hacia los alumnos.	Autoriza reportes y corrige lo que hacen mal los alumnos	No, porque nunca he tenido un reporte fuerte	Influye en su conducta y disciplina
3.	Buena onda , te trata bien y te entiende, corrige nuestros errores	Sabe ser director, da una segunda oportunidad, hace que no tenga ningún defecto el salón, todo el tiempo se la pasa en la dirección	Sí es un buen director pero creo que si se pusiera a checar mas a los alumnos sería mejor	Sí, que siempre nos ayuda a corregir los errores y nos trata bien.	Que el director los ayuda y se hace mejor.
4.	Es muy serio, no habla mucho y es responsable	Las características que debería mejorar es no hablar tanto en el homenaje, nada mas, lo demás esta bien.	Dejarse dar su lugar y que se a muy amable	No. Ninguno	En apoyar y hacerse amigo de los alumnos que no trabajan en el salón.
5.	Serio muy responsable, llega muy temprano pero da un discurso muy largo en el homenaje	Debe mejorar en hacer un discurso mas resumido en el homenaje	Administra la escuela	Conmigo no, pero lo respeto como director	Te reprende si haces una acción mala
6.	Una persona respetuosa, amable, educada y	Es responsable, tal vez que sea más alegre	El de darse su lugar, supervisar a los demás, supervisar los salones en algunos	El que saluda a los chicos cuando llega a la escuela	Dando consejos al iniciar la semana todos los lunes

	sincera, que está atento de lo que pasa a su alrededor.		casos tal vez por ejemplo checar a los chavos más		
7.	Persona responsable, respetuosa y educada.	Que se da a respetar, que tiene comunicación personal y otra de su trabajo. Puede mejorar con llamados hacia nuestros padres	Trabaja mucho porque se preocupa por nuestra escuela	Sí , da mensajes positivos para mejorar mi educación	He visto que influye de dos maneras, con los alumnos dándonos consejos y con los padres de familia también
8.	Educado, estricto, participativo y alegre en algunas ocasiones	Da su discurso muy largo a la hora del homenaje, debería ser mas amigo de nosotros, que salga un poco mas de su oficina.	Darse su lugar, trabaja, participa, puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente en algunas ocasiones ser estricto y en otras ser alegre	Sí. Pues de director a alumno	Dándonos consejos a nosotros o indicándonos algo al igual con nuestros padres
9.	Es muy bueno y platica con nosotros	Que buena onda que salga a jugar con los chavos	Se la pasa supervisando Sí . hace lo correcto	Sí, una gran amistad	Debemos poner atención a los maestros.
10.	Creo que le gusta trabajar y ayudar a los demás	Ayuda a los demás supervisa a los maestros y busca la manera mas fácil para que nosotros los alumnos mejoremos en nuestras calificaciones	Sí hace lo que debe hacer y creo que esta bien.	No, todavía no, pero a lo mejor después	En que debemos poner atención a los maestros.

A L U M N O	6. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto? ¿Les gustaría tener mas contacto, otro tipo de contacto con el director?	7. ¿Tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes? ¿Son contactos positivos o negativos o ambos? ¿Podría tener más contacto u otro tipo de contacto con ellos?	8. ¿Qué es un director o una directora ideal? ¿Por qué?	9. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
1.	Creo que debería tratar mas a los alumnos	Mi papá si se lleva un poco con el director	Es aquel que tenga amistad con los alumnos, que sea responsable, honesto y estricto.	Un administrador es alguien que guarda el dinero y un líder es alguien que tiene el mando
2.	No, porque lo noto que es un buen director	No porque nunca han mandado a llamar a mis papás	Es responsable trabajador, estricto y comunicativo	Administrador: revisa documentos y el líder manda.
3.	Sí que nos checara mas	Positivo, los recibe de buena manera	Si porque sabe comprender y se preocupa por su escuela	Que el administrador checa y un líder manda
4.	Mas porque ni siquiera tengo ningún contacto con él, me imagino que ni siquiera sabe como me llamo	No	Ser alegre, fuera mas continuamente a los salones y que haga mas amigos	El líder puede mandar al administrador y no al contrario
5.	Que fuera mas alegre	No.	Un director que sepa manejar su escuela	Un administrador es quien sabe manejar

				bien y adecuadamente a los que están en su poder y el líder tiene poder y la última palabra según sea lo correcto para él o según crea
6.	Que platicara más con nosotros. Sí, tal vez sí.	Sí son positivos cuando habla de cómo se comporta el alumno	El ideal, sería el que es alegre y se lleva super con todos los compañeros	El que el líder puede ser mejor que el administrador
7.	Sí me gustaría tener mas contacto para tener una mayor comunicación y confianza plena y pura.	Sí tiene contacto con mis papás, y son positivos, mi hermano y yo hemos sido buenos alumnos.	Un director ideal para mí es el director de esta escuela, es un ejemplo a seguir.	El administrador te hace solo una observación y el líder da una orden a seguir
8.	Mas confianza y convivencia Sí.	Sí. Ambos Sí.	Que conviviera más y que fuera un poco menos estricto porque casi no lo conocemos y su carácter nos da miedo.	El administrador, es el que te observa y el líder es el que da ordenes.
9.	Que siga así No.	Sí, positivos. Sí	Que sea muy inteligente y que haga lo que le corresponde. Sí	Administrador es quien trabaja en una empresa y se encarga de mandar la caga a otro. El líder es algo parecido como a cómplice.
10.	Sí. Tal vez , 'platicar con él convivir	Creo que no, pero a lo mejor puede que tenga contacto con mis padres.	Creo que un director ideal es el que se preocupa por los alumnos.	El administrador administra cosas importantes y el líder es el que dice lo que tienes que hacer.