



Universidad Virtual
Escuela de Graduados en Educación

**Perfil del Director de la Escuela y su Relación con
el Aprendizaje de los Alumnos**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Mariliza Carreón Pascualli

Asesor tutor:

Mtra. María Guadalupe López

Asesor titular:

Dra. Kathryn Singh Wood Howe

Coacalco, Estado de México, México

Noviembre, 2010

Hoja de Firmas

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

Mtra. María Guadalupe López

Dr. Enrique Lavalle Sánchez

Mtra. Guadalupe Siller Botti

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

Dedicatorias

- A mi madre Lourdes a quien debo todo lo que soy. Gracias por tu amor incondicional, tu buen humor, tu paciencia, tu valor y tu ejemplo que seguiré durante toda mi vida.
- A mi padre Juan a quien quise tanto y quien es un faro en la bahía que ilumina con su luz mi travesía por este mundo.
- A mi esposo Francisco por acompañarme en esta vida. Gracias por el amor que me haces sentir.
- A mi nonna Eugenia quien es mi segunda madre y un gran ejemplo en mi vida.
- A Susy, por sus reflexiones, su amistad y el gran amor que le tengo.
- A Jorge y Leticia con quienes he compartido tantas experiencias, gracias por ser una fuente de amor y alegría en mi vida.
- A toda mi familia por su apoyo y cariño.

Agradecimientos

- A la Dra. Kathryn Singh Wood Howe y a mis asesora tutora Mtra. María Guadalupe López Padilla por su apoyo en la realización de esta tesis.
- A todos mis profesores de la Universidad Virtual por los aprendizajes que me dejaron.
- A las directoras que tuvieron la confianza y la paciencia para participar en esta investigación y a todos los miembros de sus instituciones que participaron.

Resumen

La presente investigación tiene la finalidad de generar conocimiento para apoyar el incremento de la calidad de la educación en México. La tesis se enfoca en conocer las características personales, profesionales y administrativas de los líderes educativos, así como definir el estilo de liderazgo que debe ejercer el director escolar para promover mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos.

La investigación de campo se realizó en tres escuelas del Estado de México, dichas escuelas fueron seleccionadas en base a sus resultados en la prueba de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (E.N.L.A.C.E) con la finalidad de medir como diferentes estilos de liderazgo influyen en los resultados académicos del centro escolar.

De este estudio se derivan conclusiones sobre los cambios que debe realizar el director escolar para iniciar un nuevo estilo de liderazgo en la escuela, la existencia de características personales en el director que incrementan la calidad educativa, el estilo de liderazgo que genera mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, así como recomendaciones para que el director logre conformar una Organización Abierta al Aprendizaje.

Índice

Introducción	5
Planteamiento del problema	8
Contexto	8
Definición del Problema	10
Preguntas de Investigación.....	13
Objetivos de Investigación.....	13
Justificación.....	14
Beneficios Esperados	18
Marco Teórico	19
Liderazgo en las Instituciones Educativas	19
Los directivos vs el líder educativo.....	20
Hacia un nuevo liderazgo educativo	23
El Cambio Educativo y la Gestión Escolar	27
¿Qué es la gestión escolar?	29
De la gestión escolar a la gestión pedagógica.....	30
Calidad de la educación y gestión escolar	33
El Director Escolar	38
El director como líder del desarrollo curricular	39
El director como líder de docentes.....	41
El director y el aprendizaje de los alumnos.....	43
El director y los padres de familia.....	47
El director y la sociedad	49
La Organización Abierta al Aprendizaje	50
Dominio personal.....	51
Modelos mentales.....	53

Visión compartida	55
Aprendizaje en equipo	56
Pensamiento sistémico	57
Método	59
Enfoque Metodológico.....	59
Aprendizaje de los Alumnos	63
Muestra.....	63
Instrumentos	66
Observación.....	68
Investigación en Medios Escritos	68
Análisis e Interpretación de los Datos	69
Resultados.....	70
Caso: Liderazgo Responsivo	70
Historia y características de la institución	70
Características personales y profesionales del director.....	72
Caso: Liderazgo Participativo	76
Historia y características de la institución	76
Características personales y profesionales del director.....	78
Caso: Liderazgo Motivacional	81
Historia y características de la institución	81
Características personales y profesionales del director.....	82
Discusión	85
Hallazgos.....	85
Hacia un Nuevo Liderazgo: Boyett y Boyett	91
Liderazgo Transformacional: Avolio y Bass	96
Estilos de Directores: Hall y Hord.....	97
La Quinta Disciplina: Senge	99
Conclusiones	104
Validez interna y externa	108

Alcances y Limitaciones de la Investigación	110
Sugerencias para Estudios Futuros	110
Referencias bibliográficas	111
Apéndices.....	113
Apéndice 1: Formato de Entrevista a Directores.....	114
Apéndice 2: Cuestionario a Maestros, Sub-Directores y Supervisores	114
Apéndice 3: Formato de Entrevista a Padres de Familia	116
Apéndice 4: Formato de Entrevista a Alumnos.....	117
Apéndice 5: Resultados de la Entrevista a Directores	118
Apéndice 6: Resultados de la Entrevista a Docentes.....	127
Apéndice 7: Resultados de la Entrevista a Alumnos	133
Apéndice 8: Resultados de la Entrevista a Padres de Familia.....	133
Apéndice 9: Características del director	140
Curriculum Vitae	142

Introducción

La educación se ha convertido en el punto de apalancamiento para abatir los dos grandes males de la sociedad mexicana: la pobreza y la inequidad social.

Los pobres son hoy en día las personas y regiones que no han alcanzado una participación activa en la economía de la sociedad de la información, que han quedado rezagados en conocimientos y habilidades básicas necesarias para participar activamente en la construcción de productos y servicios competitivos a nivel internacional.

La inequidad social en que se encuentra México ha desencadenado una ola de corrupción, violencia y delincuencia que ha azotado al país durante las últimas décadas y que lamentablemente incrementa día a día.

México tiene el gran reto de sumarse como proveedor de productos y servicios para la comunidad internacional, para alcanzar esta meta debemos elevar los estándares de educación que nos permitan participar activamente en la sociedad del conocimiento.

Schmelkes (1995) sostiene que el impulso más importante para el mejoramiento de la calidad de la educación nace de la escuela misma, del equipo humano que en ella labora, de su proceso de crecimiento personal y profesional y de las relaciones que este equipo logre establecer entre sí, con sus alumnos y con la comunidad a la que presta sus servicios.

En este contexto el líder escolar juega un rol fundamental en la transformación de la escuela de la revolución industrial.

El presente proyecto de investigación tiene la intención de apoyar al líder escolar de escuela secundaria en la construcción de un liderazgo transformacional que promueva el cambio educativo y la construcción de escuelas que aprenden.

El presente proyecto se compone de cinco capítulos: Planteamiento del problema, Marco Teórico, Método, Resultados y Discusión.

En el Planteamiento del Problema se delimita el contexto, se define el problema, se enuncian las preguntas de investigación, los objetivos de investigación, la justificación y los beneficios esperados.

En el Marco Teórico se describen las teorías que sirven de eje a la investigación y se definen constructos como liderazgo, cambio educativo, director escolar y organización abierta al aprendizaje, con la finalidad de establecer una correlación entre ellos y analizar los elementos indispensables en el quehacer educativo de la escuela del siglo XXI.

En el capítulo de Método se describe el enfoque metodológico que se utilizó para el trabajo de campo y se justifica el porqué de este enfoque. Se describe que fue lo que se hizo en el trabajo de campo, la muestra, instrumentos, observación, medios escritos, el análisis y la interpretación de datos.

El apartado de Discusión presenta la interpretación que hizo el investigador de los resultados a la luz de los estudios previos. En esta sección se utiliza el nuevo liderazgo de Boyett y Boyett (2006), el liderazgo transformacional de Avolio y Bass (2004), los estilos de directores de Hall y Hord (1987) y la quinta disciplina de Senge (2002) como teorías fundamentales en la explicación e interpretación de los resultados encontrados durante el trabajo de campo; se analiza la validez interna y externa del estudio, los alcances y las limitaciones de la investigación, se realizan sugerencias para estudios futuros y conclusiones sobre el estudio realizado.

Se invita al lector a reflexionar durante la lectura de este proyecto de investigación que involucró la participación de ciento cuarenta y tres alumnos de tercero de secundaria, setenta padres de familia, diez y seis profesores y tres directores.

Planteamiento del problema

Contexto

En América Latina la educación se ha convertido en el punto de apalancamiento para abatir los dos grandes males de la sociedad democrática postmoderna: la pobreza y la inequidad social.

La calidad y efectividad de los procesos de enseñanza aprendizaje toman relevancia en una sociedad en donde el capital humano es la herramienta más importante que tienen las empresas para generar conocimiento y alcanzar un alto nivel de competitividad internacional.

De Vicente (2001) argumenta que la postmodernidad esta difuminando las fronteras entre las escuelas y el mundo exterior a causa de los adelantos tecnológicos que afectan la enseñanza y el aprendizaje de las nuevas generaciones.

Este nuevo escenario genera una crisis al interior de las instituciones educativas quienes por años mantuvieron una doctrina del conocimiento, el conocimiento como algo estable, sin cambios. Hoy en día el conocimiento no se aprende, se construye y el reto de las instituciones educativas es preparar a las nuevas generaciones para desarrollar las habilidades y competencias que les permitan integrarse a la sociedad del conocimiento como miembros activos.

“En este escenario de transformación educativa los actores involucrados se encuentran en una situación de pérdida, ansiedad y lucha y las instituciones enfrentan una crisis de significado en la búsqueda y consecución de su nuevo rol en la sociedad” (Fullan, M.G. y Stiegelbauer, S. 2007, pág.37).

En el Plan Nacional de Desarrollo 2000 – 2006 se reconocen tres desafíos en materia de educación: cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos y funcionamiento del sistema educativo. La cobertura con equidad depende de las autoridades gubernamentales y el presupuesto que puedan proporcionar a la Educación; sin embargo la calidad de los procesos educativos y el funcionamiento del sistema educativo tienen mayor campo de acción entre los actores de los centros escolares.

Al respecto Schmelkes (1995) sostiene que el impulso más importante para el mejoramiento de la calidad de la educación nace de la escuela misma, del equipo humano que en ella labora, de su proceso de crecimiento personal y profesional y de las relaciones que este equipo logre establecer entre sí, con sus alumnos y con la comunidad a la que presta sus servicios.

Ante el reto de calidad de los procesos educativos y el funcionamiento del centro educativo resulta imprescindible el apoyo y la guía de un líder educativo que gestione el cambio y propicie la innovación y transformación de los centros escolares.

Definición del Problema

El director hace las tareas de: facilitador en relaciones entre maestros, supervisor de la disciplina de los alumnos, atención a padres de familia, administración del centro escolar, cumplimiento de los requerimientos de la supervisión escolar, gestión de proyectos de mejora, supervisor del cumplimiento del programa académico, entre muchas otras actividades.

Martin y Willower (1981, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) descubrieron en una investigación que los directores realizan un promedio de 149 tareas al día. El 84% de las actividades eran breves y el 17% se relacionaba con aspectos relacionados con la instrucción.

Los directores al igual que los demás actores educativos se encuentran en una situación de pérdida, ansiedad y lucha. Intentan realizar todas las actividades que se les confieren, sin embargo estudios realizados por Edu-con (1984, citado por Fullan y Stiegelbauer, 2007, pág. 129-144) revelaron que los directores perciben que durante los últimos 5 años se ha elevado su carga de trabajo por actividades relacionadas a: el trato con padres de familia, solicitudes de administradores, actividades administrativas, participación con el personal y servicio a los estudiantes, servicios sociales e iniciativas de junta. Se les preguntó también su percepción sobre la eficiencia, el 61% informó una disminución en su eficiencia.

Para cumplir con sus responsabilidades los directores deben tener conocimientos de leyes escolares, pedagogía, supervisión, instrucción, relaciones en la comunidad, capacitación de docentes, relaciones con los estudiantes, asuntos administrativos, entre otros. Además deben invertir tiempo para actualizarse en el manejo de tecnologías de información, planes y programas de estudio y nuevas tendencias educativas. En muchas ocasiones los directores escolares no tienen los conocimientos ni las competencias necesarias para realizar todas las actividades que se les confieren y no existen centros de capacitación de directores ni carrera profesional para ejercer el cargo.

Frente a la confusión que ocasiona el cambio, “muchos directores concluyen que su trabajo es mantener a todos felices encabezando una escuela ordenada” (Sarasón 1982, citado por Fullan y Stiegelbauer, 2007, pág. 133) quizás esta percepción es la responsable de su frustración pues alumnos, maestros, padres de familia y demás actores involucrados se encuentran también inmersos en el cambio y en la mayoría de los casos molestos y contrariados por este.

Duke (1988, citado por Fullan y Stiegelbauer, 2007) realizó un estudio para investigar la deserción de directores, en este reveló que muchos directores desertaron de su trabajo porque estaban insatisfechos con los reglamentos y la administración, tuvieron que realizar demasiados sacrificios a su vida personal, falta de logros, malas relaciones con sus subordinados, falta de reconocimiento y de apoyo de sus superiores. En esta entrevista realizada por Duke (1988, citado por Fullan y Stiegelbauer, 2007 pág. 132.) se puede percibir las dificultades que enfrentan los directores.

Para mí el conflicto surge de irme a casa cada noche con una aguda percepción de lo que no se hizo y sintiendo que, después de seis años, debería tener un mejor promedio de bateo del que tengo.

Si dejas la dirección piensas en todo el “trabajo de corazón” que vas a echar de menos. Me temo que soy adicto a éste ritmo de la dirección -esas 2000 interacciones diarias-. En las juntas, me pongo inquieto porque son demasiado lentas, y ahí no hay interacción con la gente.

La dirección es la clase de trabajo en la que se espera que seas todo para la gente. Al principio, si eres exitoso, has recibido la retroalimentación de que eres capaz de ser todo para la gente. Y después, sientes la obligación de continuar haciéndolo, aun cuando sabes que no tienes la capacidad. Y eso ocasiona cierto sentimiento de culpa.

Está por demás decir que es utópica la aspiración de los directores de hacer todo y quedar bien con todos, de tal forma, los directores deben seleccionar estrategias que les permitan administrar el centro de la manera más efectiva.

Se han realizado diversos estudios para determinar que hace a las escuelas exitosas, se sabe que las escuelas exitosas siempre tienen un “buen” director o directora. Por otro lado las características de un “buen” director varían mucho de estudio a estudio y aún sabemos poco respecto a qué caracteriza al buen director. Asimismo, sabemos que la posición del director de escuela, comparada con otras posiciones administrativas (gerente de planta, gerente de restaurante, gerente de banco, director de hospital, entrenador de equipo profesional, etc.) es de las más “débiles”, en cuanto a la autoridad, reconocimiento social, y capacidad de generar recursos que tiene la posición. Y sin embargo en términos amplios, algunos directores de escuela, sobre todo de escuelas públicas, logran resultados extraordinarios, más de los que podrían lograr

administradores en posiciones similares en otras organizaciones. Sin embargo, la relación entre las características del director y el desempeño de la escuela tampoco está claramente establecida. Este proyecto de investigación pretende contribuir a aumentar el conocimiento sobre estos temas.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué estilo de liderazgo promueve mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos?
- ¿Cuál es el perfil (características personales, profesionales, administrativas y de liderazgo) que necesita poseer el director de escuelas secundarias para gestar el cambio organizacional necesario para promover escuelas comprometidas con la calidad educativa?

Objetivos de Investigación

- Identificar, si es que existen, relaciones consistentes entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores y el aprendizaje de los alumnos.
- Identificar que hacen los directores de escuelas secundarias para gestionar el cambio y promover la calidad educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Justificación

El tema del liderazgo se ha discutido en los últimos dos mil años. Muchos autores especializados en administración han estudiado el liderazgo y al director como el eje central de la organización y su influencia en los resultados de la organización. Empresas de todos los sectores los han identificado como “el motor de la organización” y han invertido importantes sumas de dinero en su capacitación con la finalidad de alcanzar mejores resultados en la organización.

El Diccionario de la Lengua Española, editado por la Real Academia Española en su edición de 2001 define al liderazgo, en una de sus acepciones, como “la condición de ser líder”.

De Vicente (2001) lo ha identificado como un elemento indispensable para el desarrollo de la institución y su personal.

“Es un proceso mediante el que se ejerce influencia con el fin de alcanzar determinados propósitos.” (Bryman, 1996 pág.22.)

“Se refiere a la capacidad para desarrollar una visión global de la institución y, aunar voluntades en torno a un proyecto común.” (Martínez Fernández, 1998 pág.219.)

Las primeras investigaciones de liderazgo se enfocaron a tratar de identificar las características del líder. La Teoría de los Rasgos supone que los líderes son personas

cuya personalidad genera el liderazgo, se suponía que los líderes nacen con características personales que los llevan a esta posición tarde ó temprano.

Warren Bennis (1990, citado por Boyett y Boyett, 2006) menciona como ingredientes básicos del liderazgo: visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía.

En la medida en que las investigaciones fueron incrementando se encontraron características opuestas entre los líderes y se demostró en muchos casos que el líder llegó a esa posición por situaciones adversas, ya sea por ser el dueño de una empresa ó institución, por amistad, por los años de servicio y en última instancia, por méritos propios.

Se comenzó a hablar entonces de megahabilidades, Boyett y Boyett (2006) cita a Burt Nanus (1989) en su investigación encaminada a identificar las 7 megahabilidades de los líderes: visión del futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.

Si el liderazgo es una megahabilidad entonces es algo que las personas pueden aprender con el transcurso de los años; al respecto Boyett y Boyett (2006, pág.51.) menciona: “Los líderes no nacen o no nacen completamente formados. Tampoco se hacen como el café instantáneo, sino que se van elaborando lentamente”; esto significa que un líder pasa por un proceso de aprendizaje en donde interfieren diferentes aspectos

que lo determinan, tales como los genes y la primera infancia, la educación, la experiencia, los fracasos y la formación objetiva.

Covey (1991) argumenta que no somos lo que pensamos ó sentimos; somos lo que hacemos todos los días. De esta forma relaciona el concepto de liderazgo con 7 hábitos que permiten a las personas ser altamente efectivas: ser proactivo, empezar con el fin en mente, poner las cosas importantes en primer lugar, pensamiento ganar – ganar, intentar primero entender y luego ser entendido, valorar la diversidad y renovarse.

Según estas teorías cualquiera podría llegar a ser líder si se inscribe en un curso intensivo de liderazgo para aprender las megahabilidades y los hábitos correctos. En los 90´s los cursos de liderazgo se volvieron altamente demandados por los directivos y empresarios de todos los sectores debido a estas creencias, sin embargo con los años las personas se dieron cuenta que dichos cursos no habían conseguido llevarlos al liderazgo de su institución pues las personas de su alrededor no se dieron cuenta de sus megahabilidades ni de sus excelentes hábitos. Algo hacía falta...

Boyett y Boyett (2006) introduce un nuevo concepto “gestores de significado”. Los líderes son gestores de significado porque comparten una perspectiva de la realidad con sus seguidores. ¿Se puede ser líder sin seguidores?, por supuesto que no, entonces la característica esencial de los líderes es que son personas que tienen “seguidores de buena voluntad” (Boyett y Boyett 2006). Son las personas alrededor quienes identifican y deciden a quien seguir y le entregan de esta forma el título de líder en la institución.

Sin seguidores de buena voluntad nadie puede ser líder. El tener seguidores significa que una persona contiene las características, los valores, las megahabilidades y los hábitos que las personas de su alrededor consideran deseables y por ello deciden seguirlo en su búsqueda del significado existencial.

Al afirmar que el liderazgo es codependiente de los seguidores también se afirma que “Los atributos que necesita un líder dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto y el modo de ser de los seguidores” (Boyett y Boyett 2006, pág.12.), en ese orden de ideas, difícilmente se podría encasillar a los líderes de las instituciones educativas en un solo modelo.

En síntesis, puede concluirse que lo importante está centrado más en las relaciones del líder con sus seguidores, que en las características que el primero posea.

El cambio educativo tiene como finalidad que los directores cambien su papel y se vuelvan activos en el liderazgo del currículo en la escuela (Fullan y Stiegelbauer 2007), su éxito dependerá de las relaciones que puedan generar al interior de las instituciones con sus seguidores para hacer participes a docentes, alumnos, padres de familia y la sociedad en general del cambio educativo que se desea gestionar. Por tal motivo es de vital importancia investigar sobre las relaciones entre los directores y los centros escolares que administran.

Beneficios Esperados

- Reflexionar sobre el liderazgo del director en las escuelas de nivel básico y su influencia en el aprendizaje de los alumnos.
- Contribuir al proyecto de investigación de la Universidad Virtual titulado “Perfil del director de escuela de nivel básico y su relación con la efectividad institucional”.

En el siguiente capítulo se describen las teorías que sirven de eje a la presente investigación.

El primer apartado trata el tema del Liderazgo en las Instituciones Educativas, el segundo analiza los constructos del Cambio Educativo y la Gestión Escolar, en el tercer apartado se define el rol del Director Escolar y su relación con los demás miembros de la comunidad educativa, por último el cuarto apartado introduce las características de la Organización Abierta al Aprendizaje.

Marco Teórico

Liderazgo en las Instituciones Educativas

Cuando se cuestiona quien realizó la Gran Pirámide de Giza muy posiblemente se piensa en el faraón Keops, sin embargo detrás de este proyecto hubo millones de personas involucradas en su construcción. De la misma forma la mejora de la calidad en la educación en México no constituye el trabajo de una sola persona, la consecución de un gran proyecto representa el esfuerzo de millones de personas.

El aumento de la calidad educativa en un centro escolar es responsabilidad de docentes, padres de familia, alumnos y la sociedad en general, en el mejor de los escenarios existe un director que lidera el proyecto, en el peor de los escenarios el director obstruye el proyecto de mejora en defensa del status quo.

“El liderazgo sucede al igual que un acontecimiento, un líder hoy puede no ser un líder mañana” (Boyett y Boyett, 2006 pág.18.). Seguramente líderes como Porfirio Díaz pensaron que podrían ser líderes por siempre y sin embargo en el devenir de los años se convirtieron en tiranos administradores que reprimieron a la gente por la fuerza.

En las instituciones educativas sucede lo mismo, podemos encontrar líderes educativos comprometidos con la mejora del centro y de las personas que en ella se desarrollan, ó por el contrario podemos encontrar a administradores educativos temerosos del cambio, asiduos defensores del status quo, poco preocupados por las

necesidades de las personas que integran el centro educativo. ¿Cómo podemos diferenciar a un líder educativo de un administrador educativo?

Los directivos vs el líder educativo

La posición de director escolar se llega a ocupar por distintas circunstancias, por relaciones familiares, capacidad económica, nivel de estudios, compadrazgo, relaciones con el sindicato, entre muchos otros factores que pueden llevar al nombramiento del puesto, sin embargo la posición no es sinónimo de liderazgo. Un director escolar puede actuar como líder ó como “directivo” en el mismo puesto.

Warren Bennis, Burt Nanus, Robert Townsend, John P. Kotter, Manfred F.R. Kets de Vries y otros (citados por Boyett y Boyett, 2006, pág. 21) listan una serie de características que diferencian a los directivos de los líderes, dicha se muestran en la Tabla 1: Directivos Vs Líderes Educativos.

Tabla 1: Directivos Vs Líderes Educativos

Directivos	Líderes
Hacen correctamente las cosas	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia	Se interesan por la eficacia
Administran	Innovan
Mantienen	Desarrollan
Se centran en los programas y las estructuras	Se centran en las personas
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hacen hincapié en la filosofía, los valores, la esencia y los objetivos
Tienen una visión a corto plazo	Tienen una visión a largo plazo
Preguntan ¿cómo? y ¿dónde?	Preguntan ¿qué? y ¿por qué?
Aceptan el status quo	Desafían el status quo
Se centran en el presente	Se centran en el futuro
Tienen su mirada en el mínimo aceptable	Tienen su mirada en el horizonte
Desarrollan procesos y horarios detalladamente	Desarrollan visiones y estrategias
Motiva a la gente a ajustarse a las normas	Incita a la gente a cambiar
Necesitan que otros obedezcan	Incitan a los otros para que les sigan
Les han dado el puesto	Toman la iniciativa de liderar

Un directivo se centra en las estructuras, en los procesos, en la rentabilidad de la empresa y en base a ello toma sus decisiones. Los líderes definitivamente deben vigilar estos asuntos, sin embargo la diferencia radica en que los segundos toman sus decisiones en base a las necesidades de las personas a las que sirven. Muy probablemente un líder tiene seguidores de buena voluntad por su actitud de servicio y entrega a los demás.

Los líderes educativos son personas centradas en las necesidades de la comunidad educativa a la que sirven y representan, buscan el beneficio de la comunidad antes de su propio beneficio, su actitud es positiva porque creen en la consecución de ideales, tienen buenas habilidades de comunicación porque continuamente convencen y motivan a sus seguidores para apoyar sus ideas, son valientes pues no temen a los cambios, son creativos porque imaginaron nuevas realidades, son arquitectos porque construyen una visión, son éticos porque siguen una misión. (Boyett y Boyett 2006)

En la medida en la que la humanidad evoluciona en la Pirámide de Maslow, se requieren de nuevos estilos de liderazgo que permitan a los individuos satisfacer necesidades cada vez más complejas.

Hacia un nuevo liderazgo educativo

Boyett y Boyett (2006) menciona tres importantes cambios en los deberes y responsabilidades de los líderes actuales a) de estratega a visionario, b) de comandante a narrador de historias y c) de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor.

El primer cambio hace énfasis en la necesidad de líderes que promueven misiones y visiones conjuntas que permiten a los integrantes de una institución trascender a través de la consecución de grandes objetivos imposibles de alcanzar aisladamente; proporcionado así un significado trascendental a la existencia y labor diaria de sus seguidores.

Una visión interesante da sentido a los cambios que se esperan en las personas, evoca una imagen mental clara y positiva de un estado futuro, crea orgullo, energía y sentido de cumplimiento, es memorable, motivante, idealista, encaja con la historia, cultura y valores de la organización, clarifica los objetivos, establece patrones de excelencia, anima el compromiso, es ambiciosa, atrae y concentra la atención, da energía a la gente, crea un puente entre el presente y el futuro, hace que la gente actúe y llena de sentido y significado las actividades diarias (Boyett y Boyett 2006).

El segundo cambio hace énfasis en la necesidad de líderes con excelentes capacidades de comunicación que motiven y seduzcan a sus seguidores a través de la narración de historias que dan identidad y propósito a sus seguidores. Las personas los siguen porque se sienten motivadas, emocionadas e identificadas con sus historias.

En lugar de un comandante que se sigue por temor, las personas encuentran en un líder educativo motivación, estímulo y energía necesaria para desarrollar y mejorar su trabajo diario.

El tercer cambio hace énfasis en la necesidad de agente de cambio y servidor que desarrolle la comunicación horizontal, que permita a las personas ser creativas, implementar soluciones a sus propios problemas, actuar rápidamente, tomar decisiones, opinar, ser autónomas. El antiguo sistema de control hace a las compañías lentas e ineficientes, si las decisiones solo pueden ser tomadas por los altos directivos, se desperdicia la capacidad intelectual de todos los demás y la solución de problemas se vuelve lenta. En un sistema en donde las personas tienen una mayor toma de decisiones y claridad en las metas que persigue la organización, los problemas se resuelven de una forma rápida, eficaz y eficiente, ayudando así al mejoramiento de la calidad del centro educativo.

Otros autores llaman a estos cambios en el estilo de liderazgo, liderazgo transformacional. “La pieza clave de un centro docente es el liderazgo, y el más eficaz es el del tipo transformacional” (Avolio y Bass, 2004, pág. 15).

El estilo de liderazgo transformacional expuesto por Avolio y Bass (2004) implica que el liderazgo debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos, a esto también se le llama liderazgo pedagógico.

El líder pedagógico posee e inspira: apetito por el aprendizaje, lucha por el autodesarrollo, curiosidad incesante, sed por lo nuevo y pasión por la vida.

El líder transformacional es capaz de infundir valores a una organización que explican el por qué y para qué de las acciones, conduce a la organización hacia la mejora continua, es visionario, ilusiona a los miembros a trabajar en una misma dirección, construye el conocimiento dentro de la organización, alinean a todos los miembros de la organización en la búsqueda de objetivos comunes y los vuelven líderes en su campo de acción. Lo consiguen facilitando recursos a los profesores, alumnos y demás colaboradores, sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia de los resultados obtenidos por su trabajo, identifican objetivos en común entre sus seguidores y el centro educativo, manifiestan que tienen altas expectativas sobre su trabajo.

Avolio y Bass (2004) expone un liderazgo transformacional como el grado de percepción que profesores, alumnos y padres de familia tienen, de la existencia de las siguientes características personales en el director escolar.

- a) Carisma: Prestigio que le permite influir en sus alumnos, docentes y demás colaboradores.
- b) Consideración personal hacía los demás: Percepción de un director que apoya y da trato personalizado a sus colaboradores.
- c) Estimulación intelectual: Estimulación que da el director para desarrollar las potencialidades de todos los miembros.

- d) Liderazgo compartido: Capacidad del director de involucrar a otras personas en la dirección del centro.
- e) Trabajo en equipo: Capacidad de unificar el trabajo de sus colaboradores en la búsqueda de objetivo en común.
- f) Formación permanente: Hábito de trabajar en la formación permanente de él mismo y sus colaboradores.
- g) Coherencia: Con la misión, visión y valores de la institución en su quehacer diario.
- h) Inspiración: Capacidad del director de involucrar a todos en la mejora del centro.
- i) Tolerancia psicológica: Capacidad de afrontar los momentos duros con sentido del humor y disminuir la ansiedad e incertidumbre.

El liderazgo transformacional no significa enseñar a los demás a resolver los problemas cuya solución ya conocemos, sino guiar a las personas a idear nuevas soluciones a problemas actuales, buscando la participación de todos y la profesionalización en su desempeño diario; esto permitirá que las escuelas se transformen y se adapten a la realidad del siglo XXI ya que por años se ha seguido manteniendo el mismo modelo de la escuela de la revolución industrial.

Como se ha mencionado anteriormente, las necesidades de las personas han cambiado, se ha hecho necesario un nuevo estilo de liderazgo y por lo tanto también es necesaria una nueva escuela que satisfaga las necesidades de la sociedad del conocimiento.

El líder escolar tiene la responsabilidad de gestionar el cambio educativo, llevando el significado subjetivo del cambio a la realización del cambio educativo.

El Cambio Educativo y la Gestión Escolar

El significado subjetivo del cambio se refiere a las diferentes teorías que los profesores del mismo colegio pueden tener sobre los objetivos y la intencionalidad del cambio. Resulta indispensable identificar que cambio es el que se requiere implementar y cómo se logrará alcanzar este objetivo.

En México se pretende alcanzar la calidad educativa, sin embargo cuando se habla de calidad educativa cada quien tiene una idea distinta de que significa y como se puede lograr. Es necesario que los directores de las escuelas reflexionen sobre el tema de la calidad y la forma en que se puede alcanzar la calidad educativa en sus instituciones.

En el camino hacia la calidad educativa se ha hablado de profesionalización de los docentes, evaluación, capacitación, mejora continua, reflexión de la práctica docente, establecimiento de una misión y visión, trabajo en equipo, uso de herramientas multimedia, actualización del plan de estudios, etc. Son muchas las formas y los caminos que nos pueden llevar a la calidad educativa y cada escuela tiene diferentes necesidades y carencias, por lo que no se puede hablar de una receta que puedan seguir todos los centros escolares para alcanzar la calidad. Es menester de cada centro reflexionar sobre el significado subjetivo del cambio y la forma en que este puede ó debe implementarse.

Una vez que la comunidad educativa comparte el significado subjetivo del cambio se puede pasar a la realización del cambio educativo en el centro escolar. La realización del cambio educativo implica “cambio en la práctica”, en muchas ocasiones el personal escolar ha comprendido el significado del cambio, se ha delimitado una estrategia para alcanzarlo y sin embargo en las aulas nada cambia.

Para la realización del cambio es necesario considerar a) el posible uso de nuevos materiales didácticos, tecnologías ó espacios de aprendizaje, b) el posible uso de nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje y c) las posibles alteraciones de las convicciones (modelos mentales de alumnos, padres de familia y docentes).

Según Robert Jacobs (1994, citado por Boyett y Boyett, 2006) la capacidad de cambio de una organización es un factor clave para su buen funcionamiento tanto a corto como a largo plazo. Las organizaciones que tendrán más éxito en el futuro serán aquellas que sean capaces de adoptar rápida y eficazmente cambios fundamentales, duraderos y de todos los sistemas, por lo tanto resulta indispensable que el líder escolar sea capaz de gestionar el cambio educativo necesario para mejorar la calidad del centro educativo.

¿Qué es la gestión escolar?

Antúnez (1996), concibe la gestión escolar como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientada a la consecución de objetivos. La gestión escolar significa la toma de decisiones para la implementación de acciones concretas encaminadas a la realización del cambio.

El objetivo primordial de la gestión escolar es centrar, focalizar y nuclear a la comunidad educativa alrededor de los aprendizajes de los adolescentes. Para alcanzar este objetivo la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa de las prácticas de enseñanza aprendizaje en las aulas.
- Incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo.
- Desarrolla estrategias para lograr los resultados buscados.
- Establece criterios para medir el logro de objetivos.
- Da retroalimentación a la comunidad educativa sobre los objetivos deseados y los objetivos alcanzados.
- Reflexiona continuamente sobre las acciones cotidianas del centro y su finalidad.

En las escuelas mexicanas resulta muy común que los directores confundan la finalidad del centro educativo, los directores tienden a perder de vista la finalidad

pedagógica del centro educativo y concentran sus esfuerzos en torno al cumplimiento de requisitos y trámites burocráticos de la supervisión escolar, la consecución de una mayor rentabilidad económica del centro a través del incremento de la matrícula, la realización de festividades, la administración económica del centro, la atención a proveedores y prestadores de servicios, la contratación y administración de personal de intendencia, los apoyos económicos de diversas instituciones al centro, entre otras actividades que en escasa medida apoyan los aprendizajes del alumnado.

La falta de compromiso con el aprendizaje de los alumnos genera una disminución en la calidad educativa del centro que afecta el aprendizaje de los alumnos por lo que resulta indispensable que la gestión escolar esté centrada en el aprendizaje de los alumnos.

De la gestión escolar a la gestión pedagógica

En una sociedad dinámica y cambiante a cada momento, en donde la información es accesible para todos a través de diversos medios y en donde la caducidad de los conocimientos es cada día más corta, ya no es suficiente saber mucho, lo importante es: tener un repertorio de procedimientos, estrategias y la capacidad para seleccionar la más adecuada ante un problema específico (Wells 1990). Es por ello que resulta indispensable poner atención al desarrollo de habilidades y competencias básicas para el auto aprendizaje de las futuras generaciones.

Para alcanzar esta meta es necesario modificar modelos mentales, creencias y valores existentes en la comunidad escolar que respondían a las necesidades de la educación de la sociedad industrial, para adaptarse a las necesidades de la sociedad del conocimiento.

Este cambio implica abandonar el énfasis que se ha dado al aprendizaje de contenidos educativos para sustituirlo por el énfasis en el desarrollo de las habilidades y competencias básicas para el aprendizaje que permitan a los alumnos adquirir procesos cognitivos que les faciliten el auto aprendizaje para el desarrollo de nuevos conocimientos aplicables a su realidad.

González Palma (2005) argumenta que la gestión educativa se encuentra inconclusa debido a que:

- 1) Los docentes no cuentan con el tamiz teórico suficiente para poner en práctica un proceso de enseñanza aprendizaje basado en el desarrollo de competencias cognitivas.
- 2) Los efectos de una práctica pedagógica tradicionalista, cultivada y reforzada por varias décadas afectan los modelos mentales de los docentes y ocasionan que estos tengan una gran aversión a aceptar un cambio en la práctica pedagógica en donde la doctrina del conocimiento es menos importante que el desarrollo de estilos de aprendizaje y las competencias didácticas para desarrollarlos.
- 3) La incapacidad de los docentes para trabajar en colegiado con la finalidad de retroalimentarse y apoyarse mutuamente en el desarrollo de prácticas docentes

que favorezcan el desarrollo de competencias didácticas encaminadas a desarrollar diferentes estilos de enseñanza aprendizaje en las aulas.

El cambio de gestión escolar a gestión pedagógica pretende plasmar la importancia que tiene que el líder educativo abandone las tareas que en escasa medida apoyan el aprendizaje de los alumnos y se concentre en actuar como catalizador del cambio en el centro escolar : desarrollando la misión, visión, valores y objetivos del centro escolar, sumando aliados en torno a la misión, visión, valores y objetivos, apoyando el trabajo en colegiado para promover nuevas prácticas didácticas en las aulas, conformando programas de formación para docentes que satisfagan sus necesidades de aprendizaje, estableciendo metas en el aprendizaje de los alumnos, generando instrumentos para medir los logros alcanzados, actualizando planes y programas de estudio, facilitando materiales, espacios y recursos didácticos que se apeguen a las nuevas necesidades, cuidando la salud del clima escolar, promoviendo la comunicación horizontal y la participación de todos los miembros en torno a la consecución de los objetivos del centro y ampliando la participación y la interrelación del centro escolar y la sociedad.

Calidad de la educación y gestión escolar

Desde la década de los 90's las evaluaciones del rendimiento escolar se han extendido en gran número de países con el objetivo de aumentar la calidad educativa. En el 2000 la OCDE implementó el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, PISA, cuyo objetivo es medir los conocimientos y las habilidades esenciales para la participación en la sociedad de la información que tienen los alumnos cercanos a concluir la educación básica.

La prueba se realiza cada tres años y cada año tiene énfasis en un área distinta, en 2000 el énfasis fue en lectura, en 2003 el énfasis fue en matemáticas, en 2006 el énfasis fue en ciencias y en el 2009 el énfasis es en Lenguaje y Comunicación.

La información derivada de PISA pretende ser la base para el diseño de políticas educativas; ayudar a mejorar la calidad educativa; promover el estudio, la investigación y análisis de la realidad educativa; proporcionar elementos técnicos, metodológicos y analíticos rigurosos y sólidos que sirvan de apoyo a los procesos de evaluación. (INEE, PISA 2006 en México, OECD (2003). PISA 2003 Technical Report. Edited by Ray Adams and Margaret Wu. Paris:OECD)

Los alumnos se clasifican en siete niveles, a continuación se presenta la descripción de cada nivel en la Tabla 2: Descripción Genérica de los Niveles de Desempeño.

Tabla 2: Descripción Genérica de los Niveles de Desempeño

Nivel 6 Nivel 5	Situarse en uno de los niveles más altos significa que un alumno tiene potencial para realizar actividades de alta complejidad cognitiva, científicas u otras.
Nivel 4 Nivel 3	Por arriba del mínimo necesario y, por ello, bastante buenos, aunque no del nivel deseable para la realización de las actividades cognitivas más complejas.
Nivel 2	Identifica el mínimo adecuado para desempeñarse en la sociedad contemporánea.
Nivel 1 Nivel 0	Insuficiente (en especial el 0) para acceder a estudios superiores y desarrollar las actividades que exige la vida en la sociedad del conocimiento.

Los puntajes de los niveles de desempeño se expresan en una escala continua que va de los 200 a los 800 puntos con un puntaje promedio en los países desarrollados de 500 puntos y con una desviación estándar de 100 puntos.

Los puntajes obtenidos por México en 2000, 2003 y 2006 se presentan en la Tabla 3: Resultados de México en Pisa 2000, 2003, 2006. (INEE 2007. Resultados de las pruebas PISA 2000 - 2006 en México).

De acuerdo a estos resultados la mayoría de los alumnos en México se encuentra con el mínimo de los conocimientos necesarios para desempeñarse en la sociedad contemporánea y con insuficiencia para acceder a estudios superiores y desarrollar las actividades que exige la sociedad del conocimiento.

El Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación creado por decreto presidencial en 2002 desarrollo otro instrumento para medir la calidad de los centros educativos, su nombre es Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (E.N.L.A.C.E.) esta prueba pretende promover una cultura de transparencia, evaluación y rendición de cuentas. Está orientada a buscar mejoras en los procesos educativos, identificando las áreas en las que se debe trabajar más para aumentar la calidad educativa del centro.

Tabla 3: Resultados de México en PISA 2000, 2003 y 2006

Competencia	Medias de las puntuaciones por aplicación	2000	2003	2006
Lectura		422	400	410
Matemáticas		387	385	406
Ciencias		422	405	410

La prueba ENLACE genera a los directores un punto de comparación entre el centro escolar que administran y otros, permitiendo la gestión de proyectos encaminados a sanar las carencias del centro escolar.

La consecución de mejores resultados en la prueba de ENLACE desarticulada de un plan de gestión pedagógica en el centro, tendría efectos negativos pues se continuaría dando énfasis al aprendizaje de doctrinas del conocimiento y se ignoraría el desarrollo de habilidades y competencias para el aprendizaje en los alumnos.

Los líderes escolares deben utilizar los resultados de estas pruebas para identificar sus carencias y necesidades y de esta forma gestionar los proyectos de mejora pedagógica pertinentes en el centro escolar que los lleve al incremento de la calidad.

El Director Escolar

Las responsabilidades del director varían de escuela a escuela, Hall y Hord (1987, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) realizaron un estudio titulado “Principal Teacher Interaction” e identificaron tres estilos diferentes: responsivo, administrador e iniciador.

El director responsivo es aquel que mantiene buenas relaciones con los alumnos, docentes y padres de familia, soluciona conflictos entre los miembros de la escuela, confía en que los docentes hacen lo que deben hacer en las aulas, se interesa en atender solicitudes y mantener a todos satisfechos.

El director administrativo se enfoca en mantener los sistemas administrativos y programas de instrucción en magnificas condiciones de funcionamiento, llega temprano y vigila que todos estén en su lugar, busca cursos de capacitación para los docentes, hace juntas para conocer las necesidades de los maestros y planea como satisfacer sus necesidades, permanece en contacto con los esfuerzos de los maestros por cambiar leyendo sus avances semanales y convocando a conferencia cuando es necesario.

El director iniciador consigue cualquier cosa que los docentes necesiten en términos de recursos, se involucra en el programa de estudios, entra a las aulas para vigilar la dinámica de la clase y hace observaciones para mejorar, capacita a los docentes en nuevos programas, brinda motivación a los docentes y les ayuda a realizar cambios en

su práctica docente, busca que los alumnos estén motivados y que los maestros hagan todo lo posible para imbuir las actividades y las lecciones del plan de estudios.

De acuerdo al estudio realizado los directores iniciadores alcanzaron mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos que los directores de estilo responsivo y administrador, por lo tanto a continuación se describirán a detalle las tareas que un director iniciador desarrolla y lo que ello implica.

El director como líder del desarrollo curricular

El diseño del currículo es un asunto de política educativa nacional, el proyecto curricular 2006 pretende alcanzar los siguientes fines:

- a) articular la educación secundaria a un ciclo formativo básico y general; b) centrar la formación de los alumnos en las competencias para saber, saber hacer y ser, con respeto a su identidad, diferencias y características sociales;
- c) ofrecer a todos los alumnos oportunidades equivalentes de formación, independientemente de su origen social y cultural; d) hacer de la escuela un espacio para la convivencia, donde los jóvenes puedan desplegar su creatividad y encontrar respuesta a sus intereses, necesidades y saberes diversos; e) promover la disposición de los jóvenes para asumir compromisos colectivos en aras de la defensa y la promoción de los derechos humanos, el respeto a la diversidad, el rechazo a la solución violenta de las diferencias y el fortalecimiento de los valores orientados a la

convivencia; f) replantear la formación técnica que ofrece la escuela, tomando en cuenta los acelerados cambios en el tipo de habilidades y competencias que se requieren para desempeñarse exitosamente en el mundo laboral; g) incorporar como parte de las herramientas que apoyan el estudio, el empleo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. (Secretaría de Educación Pública / Reforma de la Educación Secundaria 2006 <http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/>)

El director en México tiene poca influencia en el diseño del currículum formal, la planeación del proceso de enseñanza aprendizaje con sus correspondientes finalidades y condiciones académico – administrativas (Casarini 2004), sin embargo tiene amplia libertad de acción en el currículum real: la puesta en práctica del currículum formal (Casarini 2004) y el currículum oculto: proveedor de enseñanzas encubiertas, latentes, enseñanzas institucionales no explícitas, brindadas por la escuela” (Arcienegas 1998, citado por Casarini, 2004).

El director que es líder del desarrollo curricular vigila la forma en que el currículum formal es implementado en las aulas es decir:

- a) que los objetivos del currículum formal y las situaciones didácticas implementadas por los docentes estén relacionadas;
- b) que las situaciones didácticas satisfagan las necesidades personales de los alumnos;
- c) que los alumnos experimenten aprendizajes significativos;

- d) que las situaciones didácticas desarrollen procesos cognitivos en los alumnos;
- e) que las situaciones didácticas sean organizadas y secuenciales;
- f) que se tengan los recursos necesarios para la implementación de situaciones didácticas estimulantes;
- g) que todas las experiencias vividas por los alumnos dentro de la escuela respondan a los valores que se deben desarrollar y respetar en sociedad;
- h) y, medir el desarrollo de competencias después de la exposición de los alumnos a situaciones didácticas con la finalidad de generar mejoras.

En la medida en que esto se cumpla dentro de las aulas, se podrá observar una mejor disciplina en los alumnos que es reflejo de su interés y participación activa en la adquisición del curriculum.

El director como líder de docentes

Senge (2002) narra la historia de una joven entusiasta maestra de artes quien comienza su labor docente con gran interés por sus alumnos, con el paso de los años su práctica docente se vuelve mecánica, pierde el interés por los alumnos, se centra en los resultados de las pruebas escolares y los incentivos económicos, pierde relación con los demás docentes, se vuelve malhumorada y olvida que la llevó a ejercer la profesión de docente.

Fullan y Stiegelbauer (2007) atribuye este cambio de actitud en los docentes a que los cursos de capacitación para docentes no los preparan para la realidad del salón de clases, la organización de las escuelas ocasiona que los docentes luchen en privado

con sus problemas y ansiedades, existe ambigüedad en las prácticas didácticas porque lo que un día puede ser una actividad didáctica sumamente exitosa otro día puede ser una actividad “aburrida” para los alumnos, viven en la incertidumbre de si acaso su práctica docente podrá hacer la diferencia en sus alumnos, se enfrentan continuamente al estrés y agotamiento y en la mayoría de los casos no se les pide su opinión ni su cooperación en el rediseño de la estructura organizacional que ocasiona sus problemas.

Connell (1997, citado por De Vicente, 2001) realizó una investigación en la que se comprobó que en la medida en que los directores promueven contextos para el apoyo mutuo y la colaboración implicando directamente a los docentes en las actividades de gestión pedagógica y desarrollan un liderazgo consultivo, colaborador, abierto y sincero, dispuesto a compartir responsabilidades y delegar poder en la toma de decisiones se alcanza un trabajo en colegiado que facilita la comprensión de la organización y propicia la mejora del centro escolar.

En otro trabajo Blase y Blase (1995, citados por De Vicente, 2001, pág. 218) estudiaron los procesos mediante los cuales la gente comparte la responsabilidad y autoridad. En este proceso se requiere que las relaciones entre director y docente se desarrollen en tres áreas.

- a) Afectivo (satisfacción, motivación, estima, confianza, seguridad e inclusión)
- b) Organizativo (comunicación, identificación, sentido de equipo y utilidad)
- c) De aula (autonomía, reflexión, desarrollo profesional y eficacia)

El líder de docentes debe estar atento a generar un clima de trabajo saludable, participativo, inclusivo, motivador y de apoyo entre profesores; preocuparse por satisfacer las necesidades personales de los docentes y hacerlos sentir parte importante de la institución; así como de generar cursos permanentes de capacitación que satisfagan las necesidades de los docentes.

En la medida en que los docentes obtengan mayor responsabilidad y autoridad para solucionar los problemas organizacionales del centro educativo, su actitud se vuelve positiva, proactiva y participativa ayudando de esta forma a mejorar el clima escolar y el desempeño del colegiado.

El director y el aprendizaje de los alumnos

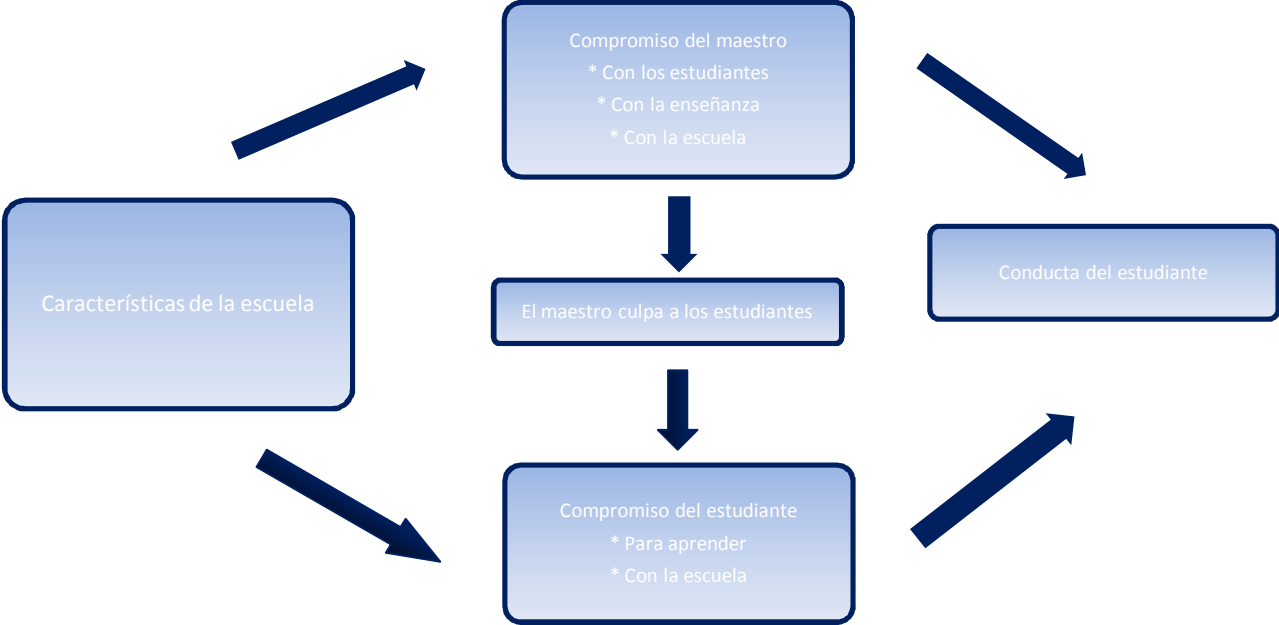
Existe muy poca investigación sobre la experiencia de los estudiantes en la escuela, la mayoría de las investigaciones realizadas se enfocan en la perspectiva de los docentes y directivos, sin embargo en Ontario Fullan, Eastabrook y Biss (1990, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) realizaron encuestas a estudiantes de 46 escuelas de primaria, secundaria y preparatoria, para determinar el compromiso del estudiante entendido como “atraer y conservar por medio del interés”, “provocar la participación” y/o “concentrarse o entrelazarse con” desafortunadamente la encuesta reveló que en general los alumnos no tienen compromiso con la escuela.

Goodlad (1984, citado por Fullan y Stiegelbauer, 2007, pág. 152) basado en su estudio a nivel nacional señala que: “parece que el aprendizaje se estimula cuando los estudiantes entienden que se espera de ellos, obtienen reconocimiento por su trabajo,

aprenden rápidamente acerca de sus errores y reciben orientación para mejorar su desempeño” .

En otra investigación Firestone y Rosenblum (1988, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007, pág. 152.) presentan la estructura de los cinco elementos que influyen en el compromiso de los alumnos que se muestra en la Figura 1: Dinámica del Compromiso del Maestro y el Estudiante.

Figura 1: Dinámica del Compromiso del Maestro y el Estudiante



Como se puede observar el compromiso y conducta de los estudiantes está íntimamente relacionado con el compromiso de los docentes y las características de la escuela que les permiten ó impiden participar en la selección de experiencias didácticas ó toman en cuenta sus intereses personales.

En un ambiente en el que los estudiantes perciben interés de los docentes en sus intereses y problemas, en el que se sienten respetados, queridos y escuchados, se les asigna trabajo interesante, se les tiene paciencia, se les hace entender cuáles han sido sus faltas y que deben hacer para mejorar, se varían continuamente la situaciones didácticas permitiéndoles combinar el aprendizaje con los intereses de su edad y los estudiantes comprenden que es lo que se espera de ellos; se alcanza una mejor disciplina de los alumnos y con ello se elevan los niveles de compromiso y aprendizaje.

En nivel secundaria la reforma educativa 2006 ha implementado la materia de tutoría con la intención de que los profesores se acerquen a los alumnos, comprendan sus intereses, necesidades y los apoyen en los retos que la escuela les presenta. Lamentablemente en las reuniones de tutoría de la supervisión escolar S0232 del Estado de México en el municipio de Coacalco, se observa que la mayoría de los docentes no comprenden lo que se espera de ellos y perciben a los alumnos como enemigos en el desarrollo de su labor en vez de sumarlos como aliados y participantes activos de las experiencias didácticas. La mayoría de los docentes entiende por disciplina que los alumnos permanezcan en sus bancas escuchando sus explicaciones, consideran una pérdida de tiempo pedirles su opinión, se muestran reacios a recibir retroalimentación de sus alumnos, se percibe un gran temor a

acercarse a una relación personal con los estudiantes y muestran gran oposición a modificar e implementar nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje en sus clases.

El director debe vigilar la disciplina del salón de clases y el compromiso de los alumnos hacia el aprendizaje, desarrollar espacios para conocer los intereses y necesidades de los alumnos, conformar el consejo de alumnos para la participación de los alumnos en la toma de decisiones del centro escolar, capacitar y apoyar a los docentes en la implementación de nuevas estrategias de enseñanza-aprendizaje en las aulas, solucionar conflictos entre maestros y alumnos, promover la participación e inclusión de todos los alumnos en el centro escolar, reconocer a los alumnos destacados y pensar en los alumnos como aliados en la consecución de metas académicas.

El director y los padres de familia

Existen dos percepciones antagónicas sobre la participación de los padres de familia en la escuela, por un lado algunos directores y docentes la consideran como una intrusión en su labor y otros la consideran un apoyo en su labor.

Fullan y Stiegelbauer, S. (2007, pág.196.) clasifican las principales formas de participación paterna en:

- a) La participación paterna en la escuela. (Por ejemplo: como voluntarios, asistentes, etc.).
- b) La participación paterna en las actividades de aprendizaje en casa (por ejemplo: ayudar a los niños en la instrucción, clases particulares en casa, etc.).

- c) Relaciones hogar – comunidad – escuela. (es decir comunicación).
- d) Gobierno. (por ejemplo: en consejos consultores).

Clark, Lotto y MacCarthy (1980, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) realizaron una investigación en Estados Unidos y Canadá encaminado a identificar los factores de éxito de las escuelas de educación básica urbana, en ella descubrieron que la participación de los padres de familia con la escuela tiene efectos positivos en el aprendizaje de los alumnos, sobre todo la participación relacionada con la instrucción.

En la investigación descubrieron que las “escuelas estancadas” no consideraban la participación de los padres de familia y las “escuelas progresistas” enfocaban sus esfuerzos a involucrar a los padres de familia en el contenido académico, en aumentar la comunicación entre escuela y padres de familia en beneficio de los alumnos y en guiar a los padres para enseñar a sus hijos en casa.

En México la conformación de la asociación de padres de familia es obligatoria, sin embargo su participación en las escuelas en su mayoría está orientada a la participación en festividades.

Los padres de familia que trabajan tiempo completo, los que tienen hijos mayores, los de bajo nivel académico, aquellos que tienen bajas expectativas en el desempeño de sus hijos y los padres solteros, son por lo general menos participativos con la escuela. (Fullan y Stiegelbauer, 2007, pág. 203).

El director líder debe promover la participación de los padres de familia en actividades relacionadas a la instrucción, por ejemplo: en programas de activación

física, lectura, ejercicios matemáticos, ferias de la ciencia y la tecnología, visitas escolares a museos, teatros y centros de difusión cultural. Es importante también capacitar a los docentes en estrategias de participación instructiva que pueden realizar los padres de familia, así como reafirmar el compromiso de los padres de familia con el aprendizaje de sus hijos a través de conferencias y pláticas entre padres de familia y escuela.

El director y la sociedad

Un gran proyecto involucra a millones de personas, el mejorar la calidad educativa de México es un trabajo que involucra a todos los actores, quizás en México el mayor reto se encuentra en que la sociedad fuera de promover la importancia de la educación la desvirtúa, la crítica, se mantiene al margen y cuando es momento de actuar nadie cree que tiene nada ver con el asunto, culpan a alguien más y le exigen cuentas a alguien más sin reconocer su parte de culpa en el problema.

Se piensa también que la “pérdida de valores” en la sociedad post moderna es culpable de estos problemas, entendiendo la pérdida de valores como el aumento de divorcios, la libertad sexual, la supremacía del dinero como medio para conseguir la felicidad, el individualismo, el hedonismo y la cultura light. Todos estos factores en definitiva pueden afectar el aprendizaje de los niños en las escuelas; algunos padres están más interesados en ganar más dinero, tener éxito laboral, salir con sus amigos, ser atractivos ó encontrar una nueva pareja sentimental, que en los hijos que tienen y su bienestar.

Es importante que el líder educativo sea para la sociedad un “rol model” a imitar, se necesitan personas que tengan un código moral, que acepten su responsabilidad social, que gocen de salud mental y física, que estén dispuestas a modificar sus modelos mentales, a sumar aliados a una visión compartida de la realidad y a trabajar en equipo con la intención de constituir una comunidad abierta al aprendizaje.

La Organización Abierta al Aprendizaje

“Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2007, pág.179).

El aprendizaje para Senge (2006) involucra la práctica de cinco disciplinas que se deben practicar diariamente, Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico; desde este enfoque se retoma el tema del liderazgo como una megahabilidad que se aprende a través de la práctica como aseguraron Covey (1991), Burt Nanus (1998) y Boyett y Boyett (2006).

Senge (2007) propone que el líder educativo desarrolle estas cinco disciplinas en todos los miembros de la organización educativa para que en un futuro todos los miembros se conviertan en líderes en su campo de acción y sean capaces de ser autónomos en la solución de problemas que se les presenten. De esta forma el líder comienza sumando a su proyecto, seguidores de buena voluntad que con el tiempo y

el aprendizaje continuo llegan a convertirse en líderes para la consecución de una visión compartida. Con la práctica de estas disciplinas se enriquece toda la organización, se utiliza el potencial de todas las personas que conforman la organización, la toma de decisiones se agiliza y la organización alcanza niveles de efectividad y eficiencia más altos.

Senge (2006) anticipa que para alcanzar los objetivos deseados, la práctica de cada disciplina es igual de importante y que todas ellas deben practicarse en conjunto; es la destreza en la práctica de todas que ellas que llevará a los miembros de la institución a conformar una organización abierta al aprendizaje.

Dominio personal

El dominio personal según Senge (2007) es la expresión utilizada para hablar de la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal, es la base de la mejora continua y el medio a través del cual las personas logran crear los resultados que esperan en la vida.

El dominio personal significa abordar la vida como una tarea creativa, la yuxtaposición entre lo que esperamos de la vida y una visión clara de la realidad nos lleva a la “tensión creativa” que simboliza una lucha entre lo que el individuo desea que sea su mundo y la realidad en la que vive. En este contexto el aprendizaje significa expandir la capacidad que tenemos para alcanzar los resultados que deseamos.

Otra característica del dominio personal es tener una visión de la vida que más que una buena idea significa clarificar la utopía, la imagen del futuro deseado y desarrollar una vocación ante la vida. Un ejemplo de una visión de vida es: que los niños se desarrollen armónicamente en un ambiente de trabajo saludable mientras alcanzan altos niveles de aprendizaje.

El dominio personal es una disciplina que dura toda la vida y lleva a las personas al desarrollo de las más altas virtudes, en esta filosofía el ser un alto ejecutivo no está desasociado de ser un buen padre, un buen hijo ó un buen ciudadano. El crecimiento económico está directamente relacionado con el crecimiento personal porque el trabajo se desempeña no como algo utilitario, sino como algo sagrado, como un propósito de vida.

“En la búsqueda del dominio personal es importante que las personas no se dejen llevar por la impotencia (creencia en que los actos que realizamos son inútiles para modificar nuestra realidad) y que estén comprometidos con la verdad (capacidad para reconocer los hechos sin dejarse cegar por nuestras pretensiones de la realidad)” (Senge, 2007, pág. 199).

Fritz (1999, citado por Senge, 2007, pág. 200) llama “conflicto estructural” al resultado de: tensión creativa, impotencia y compromiso con la verdad. “Para afrontar el conflicto es necesario que el líder consienta el desgaste de su visión es decir, las diferencias que sean inevitables entre la realidad y la utopía, manipule el conflicto concentrándose más en lo que desea que en lo que no desea y practique la fuerza de voluntad para superar los obstáculos que se le presenten en la consecución de su visión”.

El líder educativo promueve el dominio personal en las instituciones educativas a través del propio desarrollo de su dominio personal, construye organizaciones en las que las personas pueden crear visiones, existe un compromiso con la verdad y constantemente se desafía el status quo en busca de ambiciosas visiones.

Modelos mentales

Los modelos mentales según Senge (2007) son conceptos profundos que los seres humanos desarrollamos sobre el funcionamiento del mundo, son una especie de filtro a través del cual interpretamos la realidad.

Los modelos mentales determinan nuestra forma de actuar en todo momento, por ejemplo: si un director piensa que los maestros son holgazanes e irresponsables, tenderá a ser un director persecutorio, vigilará las aulas buscando al maestro holgazán que en vez de estar dando clase está dormido en su escritorio ó ha salido del aula para platicar con otro maestro, les pedirá su planeación semanalmente para vigilar que han preparado su clase, revisará los libros de sus alumnos, nunca pedirá su opinión pues “sabe” que ante una nueva iniciativa que represente mayor esfuerzo responderán con quejas - ¡por supuesto, son unos holgazanes!- pensará si alguno cuestiona la nueva forma de trabajo.

En muchas ocasiones lo que el líder cree de sus seguidores llega a convertirse en realidad, un director que piensa que sus docentes son carentes habilidades de investigación tenderá a darles toda la información y con el tiempo propiciará que los

docentes del centro educativo sean incapaces de investigar ó simplemente no consideren la investigación como una habilidad deseable a desarrollar.

Es muy importante vigilar los modelos mentales porque son supuestos que en gran medida afectan el funcionamiento del centro educativo. En muchas ocasiones se desean implementar mejoras que en la realidad no funcionan porque chocan con arraigados modelos mentales de las personas, por ejemplo: “se ha demostrado que la participación de los padres de familia con la escuela tiene efectos positivos en el aprendizaje de los alumnos, sobre todo la participación relacionada con la instrucción” (Fullan y Stiegelbauer, 2007, pág. 198), aquellos docentes que consideren el apoyo de los padres de familia como una intromisión en su trabajo se negarán a implementar estrategias que consideren a los padres de familia y muy posiblemente harán aseveraciones como – los padres de familia arruinarán mi trabajo- , -los niños se confundirán- etc. Se inicia un diálogo persuasivo defensivo que impide la indagación y reflexión de modelos mentales.

El líder educativo promueve el desarrollo de modelos mentales asertivos a través de la indagación y la reflexión de supuestos de la realidad que permiten a los miembros de la comunidad educativa: evitar brincos de abstracción, generalizaciones, exponer la columna izquierda, equilibrar la indagación y la persuasión y enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas y las teorías en uso.

La disciplina de los modelos mentales lleva a la organización abierta al aprendizaje a desarrollar supuestos de la realidad más asertivos y es un ingrediente vital para el aprendizaje generativo de la organización y el aprendizaje en equipo (Senge 2007, pág. 258).

Visión compartida

Según Senge (2007) es importante desarrollar una visión compartida porque brinda concentración y energías para el aprendizaje, es una fuerza en el corazón de la gente que permite alcanzar ambiciosos objetivos.

Cuando los miembros de una organización tienen una visión compartida comparten la tensión creativa, esto a su vez aumenta el poder que tenemos para modificar la realidad y adaptarla a nuestros ideales.

En las organizaciones autoritarias tradicionales la visión del director se convierte por decreto en la visión compartida, se escribe en el Plan Estratégico de Transformación Escolar y se piensa que por estar allí escrito la organización ya tiene una visión compartida.

El trabajo de formar una visión compartida es más laborioso, el director escolar debe dar a conocer la visión compartida a alumnos, docentes, padres de familia y personal administrativo y persuadirlos de que es una meta loable que repercute en su propio beneficio.

El compromiso con la visión compartida dependerá de la habilidad de “narrador de historias” del líder educativo, el director debe tener la habilidad de evocar una imagen mental clara y positiva de un estado futuro que crea orgullo, da energía y sentido de cumplimiento, es memorable, motivante, idealista, encaja con la historia, cultura y valores de la organización, clarifica los objetivos, establece patrones de excelencia, anima el compromiso, es ambiciosa, atrae y concentra la atención, da energía a la gente, crea un puente entre el presente y el futuro, hace que

la gente actúe y llena de sentido y significado las actividades diarias de todos los miembros de la comunidad educativa (Boyett y Boyett 2006).

Aprendizaje en equipo

Cuando los integrantes de un equipo de trabajo comparten una visión compartida, exponen abiertamente sus modelos mentales y amplían constantemente sus niveles de dominio personal, se logra la alineación del equipo que permite que un equipo de trabajo se concentre en alcanzar las mismas metas. Una vez alineados es necesario desarrollar el diálogo que permitirá a los miembros reflexionar sobre sus actos y aprender dentro de la organización.

El aprendizaje en equipo según Senge (2007) está encaminado a mejorar la calidad del centro educativo contemplado las diferentes perspectivas del equipo de trabajo, lleva a la organización a la implementación de estrategias viables y asertivas, permite que la sinfónica toque en armonía, se cuestionan y modifican modelos mentales y el equipo aprende a afrontar creativamente las fuerzas sistémicas.

El ingrediente más importante del trabajo en equipo según Senge (2007) es el diálogo. En un diálogo un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista, los individuos exponen respetuosamente sus supuestos de la realidad sin considerarlos hechos, por lo tanto nadie intenta ganar, se tiene tolerancia y apertura para escuchar los supuestos de los demás, los individuos dejan de estar en oposición, son capaces de reflexionar y tienen la actitud de aprender del equipo. Por ejemplo, en una escuela el grupo de profesores se reúne para analizar los resultados de ENLACE después de haber tenido resultados muy bajos en matemáticas. En una

reunión sin dialogo el profesor de ciencias dirá que el profesor de matemáticas es un irresponsable y se entablará una discusión entre docentes que poco ayudará a elevar los niveles de la escuela. Cuando existe diálogo los docentes intercambian estrategias para mejorar los resultados del centro, el profesor de ciencias propondrá que el profesor de matemáticas disminuya su absentismo, el profesor de español sugerirá que no todas las clases de matemáticas sean después de las 12:00 hrs. juntos reflexionarán para encontrarán las soluciones más asertivas.

Un líder educativo debe moderar el diálogo del equipo para que este sea honesto, respetuoso, reflexivo, enriquecedor e indagador. Esto le ayudará a identificar y solucionar problemas sistémicos que redituarán en beneficio de la calidad del centro educativo.

Pensamiento sistémico

La quinta disciplina surge de la fusión de las disciplinas de: dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

Tres ciegos encontraron un elefante. – Es una cosa grande y áspera, ancha y extensa como una alfombra- dijo el primero, cogiendo una oreja. El segundo, cogiendo la trompa, exclamó - Yo tengo la verdad. Es un tubo recto y hueco -. Y el tercero, cogiendo una pata delantera señaló – Es poderoso y firme como una columna-. (Senge, 2007, pág. 88)

Las organizaciones abiertas al aprendizaje requieren la destreza y sincronía de las cuatro disciplinas para alcanzar el éxito. El ejercicio del dominio personal aislado de una visión compartida podría llevar a la institución a la fuga de talentos, el aprendizaje en equipo aislado de una visión compartida ocasionaría la desalineación del equipo.

Según Senge (2007) la quinta disciplina se alcanza cuando se logra la congruencia y sincronía de todas las disciplinas; el director escolar logra vislumbrar la organización como un todo con sus causas y sus efectos y es capaz de influir en cada área para alcanzar los beneficios esperados. En este punto la organización funciona como un maquina en donde todos los engranes se han fusionado para potenciar el aprendizaje dentro de la organización.

Cuando se fusionan los engranes, la organización trabaja sola. El líder escolar como el mecánico ajusta tornillos para que los engranes funcionen con mayor eficiencia pero la maquina sigue su curso y el director escolar puede comenzar a delegar responsabilidades y decisiones incrementado la eficiencia del centro educativo y quedando libre de manos para encargarse de la implementación de nuevos proyectos.

El pensamiento sistémico es el clímax de la organización abierta al aprendizaje en donde las personas hacen lo que deben hacer sin ser supervisadas y toman las decisiones correctas en correlación con todas las áreas.

El director escolar de una escuela que ha logrado la destreza de todas las disciplinas camina despreocupadamente por la escuela, resolviendo situaciones antes de que se conviertan en problemas, buscando la mejora continua e implementando la realización de nuevos proyectos.

En el siguiente capítulo se realizará la descripción del enfoque metodológico, muestra, instrumentos, observaciones, investigación en medios escritos y procedimientos para el análisis y la interpretación de datos.

Método

En el presente capítulo se describe la metodología que se utilizó para dar respuesta a las preguntas de investigación ¿Qué estilo de liderazgo promueve mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos? y ¿Cuál es el perfil (características personales, profesionales, administrativas y de liderazgo) que necesita poseer el director de escuelas secundarias para gestar el cambio organizacional necesario para promover escuelas comprometidas con la calidad educativa?

Enfoque Metodológico

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006) la metodología se refiere a la forma en que la investigación se desarrolla. Por lo que en ella se describe el método para la recolección de datos, la selección de la muestra, los instrumentos y su aplicación; dichos elementos se presentan en este capítulo.

La presente investigación es de carácter cualitativa. El análisis cualitativo, es en muchas ocasiones referido como una investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica. Grinnell (1992, citado por Hernández y otros, 2006, pág.8.) menciona que es una especie de “paraguas” en el cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos; siendo sus características más relevantes las siguientes:

1. El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso claramente definido.

2. Se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación.
3. Se fundamentan más en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general, por lo tanto en lugar de iniciar con una teoría particular y luego voltear al mundo empírico para confirmar si está es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría, coherente con lo que observa y ocurre. Por lo tanto, en la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban datos o son un resultado del estudio.
4. El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados. No se efectúa una media numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos). También resultan de interés las interacciones entre individuos, grupos y colectividades. El investigador pregunta cuestiones generales y abiertas, recaba datos expresados a través de lenguaje escrito, verbal y no verbal, así como visual los cuales describe y analiza y los convierte en temas, estos es, conduce la indagación de una manera subjetiva y reconoce sus tendencias personales. El investigador cualitativo, utiliza técnicas para recolectar datos como: la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación

de experiencias personales, registro de historia de vida, interacción e introspección con grupos y comunidades.

5. El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama holístico porque se jacta de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes.
6. El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad.
7. La investigación cualitativa se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, principalmente los humanos y sus instituciones.
8. Postula que la realidad se define a través de las interpretaciones de los participantes en la investigación respecto de sus propias realidades. De este modo, convergen varias realidades, la del investigador y la que se produce mediante la interacción de todos los actores. Así, en el centro de investigación está situada la diversidad de ideologías y cualidades únicas de los individuos.
9. Las indagaciones cualitativas no pretenden generalizar de manera probabilística los resultados a poblaciones más amplias y necesariamente obtener muestras representativas; incluso no busca que sus estudios lleguen a replicarse.

10. El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo invisible, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los objetos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en termino de los significados que las personas les otorguen).

Stake (1998) menciona, que el estudio de casos es un trabajo cualitativo apto para realizar investigaciones a pequeña escala en cuanto a tiempo, espacio y recursos, por lo que se seleccionó como parte de la metodología para esta investigación. Al respecto, el mismo autor comenta, que el estudio de casos no es una investigación de muestras: el objetivo primordial no es la comprensión de otros, sino la comprensión de esos casos. La enorme complejidad de la que se compone y su múltiple variabilidad, le otorga una gran abundancia de detalles que se pueden obtener y hace posible el completo entendimiento del objeto de estudio. Por lo tanto, el estudio de casos como herramienta metodológica satisface las tres partes de un método cualitativo: es descriptivo, cognoscible y explicativo. Además se pueden tener múltiples perspectivas de análisis al considerar los diversos actores que intervienen en el proceso.

Tomando en consideración las anteriores características del análisis cualitativo y del estudio de casos, a continuación se describe el método de recolección de datos, la muestra, los instrumentos y la metodología utilizada durante la observación.

Aprendizaje de los Alumnos

Los resultados de ENLACE fueron utilizados para seleccionar las escuelas en donde se realizó el trabajo de campo de esta investigación. La secundaria Carolina Bon obtuvo 704 puntos en la prueba ENLACE 2008, el Colegio Piave obtuvo 644 puntos y la escuela José Castellón obtuvo 563 puntos. De acuerdo a estos resultados se identificó a la escuela Carolina Bon como la más alta en rendimiento académico y la escuela José Castellón Velasco como la más baja. A partir de estos datos se inició la aplicación de instrumentos enfocada a identificar las características del líder educativo y las relaciones con la comunidad educativa a la que representa, con la finalidad de generar una hipótesis para responder a las preguntas de investigación: ¿qué estilo de liderazgo promueve mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos? y ¿cuál es el perfil (características personales, profesionales, administrativas y de liderazgo) que necesita poseer el director de escuelas secundarias para gestar el cambio organizacional necesario para promover escuelas comprometidas con la calidad educativa?

Muestra

Una muestra consiste en una cantidad representativa de los individuos y situaciones estudiadas. En algunas investigaciones los individuos pertenecientes al campo de estudio son demasiados, lo que imposibilita al investigador analizar cada uno de ellos, es por eso que se determinan las muestras significativas que al final permitan generalizar los resultados a todo el campo de estudio.

Ruíz (1999, pág. 63) indica que “los análisis cualitativos, por lo general, estudian un individuo o una situación, unos pocos individuos o unas reducidas situaciones”. Así mismo Hernández, Fernández y Baptista (2006, pág. 561) mencionan que “en los estudios cualitativos el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia”. Los estudios de este corte prefieren analizar a fondo algunos miembros del campo que dedicarse superficialmente a la mayoría de ellos. Lo que se busca en la indagación cualitativa es profundidad, de modo tal que se pretende calidad en la muestra, más que cantidad.

Para determinar el tamaño de la muestra se han tomado en cuenta los siguientes tres factores:

- 1) Capacidad operativa de recolección de análisis; en otras palabras, el número de casos que se pueden manejar de forma realista y de acuerdo con los recursos con los que se dispone.
- 2) El entendimiento del fenómeno (el número de casos que permita responder a las preguntas de investigación).
- 3) La naturaleza del fenómeno bajo análisis (si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre estos lleva relativamente poco o mucho tiempo).

Mertens (2005 citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2006), menciona que en la indagación cualitativa el tamaño de la muestra no se fija a priori (previamente a la recolección de los datos), sino que se establece un tipo de caso o

unidad de análisis, y a veces se perfila un número relativamente aproximado de casos, pero la muestra final se conoce cuando los casos que van adicionándose no aportan información o datos novedosos (saturación de categorías), aún cuando se agreguen casos extremos.

Es así que la investigación cualitativa, por sus características, requiere de muestras más flexibles, la decisión del número de unidades que conformen la muestra es del investigador, así como de los tres factores intervinientes que se mencionan, porque como dice Hernández, Fernández y Baptista (2006 pág.563.): “Los estudios cualitativos son artesanales, trajes hechos a la medida de las circunstancias”. Y el principal factor es que los casos proporcionen un sentido de comprensión profunda del ambiente y el problema de investigación.

La muestra para esta investigación consideró al director escolar, los docentes de secundaria, alumnos de tercero de secundaria y padres de familia de primero, segundo ó tercero de secundaria.

En el Colegio José Castellón Velasco se entrevistó a la directora de secundaria, la subdirectora escolar, 4 maestros de tiempo completo, 50 alumnos de tercero de secundaria y 25 padres de familia (10 de segundo de secundaria y 15 de tercero de secundaria).

En el Colegio Piave se entrevistó a la directora de secundaria, la coordinadora de secundaria, 5 profesores de tiempo completo, 45 alumnos de tercero de secundaria y 20 padres de familia (4 de primero de secundaria, 6 de segundo de secundaria y 10 de tercero de secundaria).

En el Colegio Carolina Bon se entrevistó a la directora general del plantel, el director de secundaria, 5 docentes de tiempo completo, 1 prefecta, 48 alumnos de tercero de secundaria y 25 padres de familia (8 de primero de secundaria, 9 de segundo de secundaria y 8 de tercero de secundaria).

Instrumentos

El instrumento es entendido como el medio y procedimiento que el investigador emplea para la recolección de datos (Hernández, Fernández y Baptista 2006). El principal instrumento para la obtención de datos de ésta investigación fue la entrevista estructurada para directores, docentes, alumnos y padres de familia. Dichos instrumentos fueron proporcionados por la coordinadora del proyecto, la Dra. Kathryn Singh Wood. (Apéndice 1: Formato Entrevista a Directores, Apéndice 2: Formato de Entrevista a Maestros, Sub-Directores y Supervisores, Apéndice 3: Formato de Entrevista a Padres de Familia Apéndice 4: Formato de Entrevista a Alumnos).

La entrevista a directores se realizó en dos sesiones, la primera para conocer los rasgos de la institución y las características personales del director y una segunda sesión para la aplicación del cuestionario semi estructurado que se proporcionó, en ambas sesiones se utilizó grabadora para transcribir las respuestas de los directores. (Apéndice 5: Resultados de la Entrevista a Directores).

Para validar las entrevistas con directores se organizaron sesiones con docentes, alumnos y padres de familia.

La aplicación de la entrevista a docentes se realizó en una sesión grupal de 30 minutos con los docentes de la institución que tenían horas libres y/o estaban dispuestos a participar en la investigación.

Las entrevistas a alumnos se aplicaron en una sesión grupal de 20 minutos a todos los integrantes del grupo.

Las entrevistas a padres de familia se realizaron a los padres de familia que estuvieron dispuestos a participar; en el Colegio Carolina Bon se aplicaron en el horario en el que recogen a sus hijos de la escuela; en el Colegio Piave se entrevistó a los padres de familia que acudieron a entrevistas con tutores y en el Colegio José Castellón Velasco se aplicaron después de la reunión de padres de familia para la firma de boletas del cuarto parcial.

Para interpretar la información de las entrevistas se formaron categorías en las que se agruparon las respuestas de docentes, padres de familia y alumnos. (Apéndice 6: Resultados de la Entrevista a Docentes, Apéndice 7: Resultados de la Entrevista a Alumnos, Apéndice 8: Resultados de la Entrevista a Padres de Familia).

Observación

En la observación participante, el investigador se introduce en el sistema observado, pasando a ser uno de sus miembros, mimetizándose con los comportamientos distintivos de estos y registrando los acontecimientos en un diario de campo (Ruíz, 1999).

Ander-Egg (2004) la describe como la observación activa que consiste en la participación directa e inmediata del observador, en cuanto asume uno o más roles en la vida de la comunidad del grupo, o dentro de una situación determinada. La ha definido como la técnica por la cual se llega a conocer, desde el interior del mismo.

Durante la investigación la observación se utilizó para identificar las características físicas de la institución, el número de alumnos promedio por clase, la cantidad de maestros que laboran en la institución, las instalaciones que apoyan los procesos de enseñanza – aprendizaje y el nivel socioeconómico de los alumnos y padres de familia que asisten a la institución.

Investigación en Medios Escritos

La historia de la institución se investigó durante la entrevista con el director, sin embargo también se investigaron los medios escritos de la institución para conocer su misión, visión y valores que se promueven en medios escritos de promoción y difusión.

Los colegios Carolina Bon y Piave, tienen página web en donde se describe la historia de la institución, la misión, los valores y el plan de estudios. En el caso de la escuela José Castellón Velasco no existen medios escritos para consultar la historia

del plantel por lo que se recurrió a una entrevista con la ex directora del plantel que tiene 84 años y vive en el colegio desde hace 40 años.

Análisis e Interpretación de los Datos

Para interpretar los resultados de la investigación se confrontaron las fuentes, es decir se compararon las respuestas del director, con las de docentes, alumnos y padres de familia con la finalidad de identificar aseveraciones similares y aseveraciones opuestas que llevaron a la investigación a una mejor comprensión de la realidad.

Los resultados de la investigación se encuentran en el siguiente capítulo en el cual se hace una detallada descripción de las características de la institución y las características del director.

Resultados

El presente capítulo contempla los resultados de la investigación de campo realizada en tres escuelas secundarias públicas del Estado de México, se elaboró un caso para cada una de las escuelas (Secundaria José Castellón Velasco, Secundaria Colegio Piave y Secundaria Carolina Bon).

Caso: Liderazgo Responsivo

Historia y características de la institución

La escuela José Castellón Velasco fue fundada en 1957, está ubicada en el municipio de Coacalco Estado de México en donde el nivel socioeconómico de los habitantes es medio y bajo, se encuentra al norte del Estado de México.

La escuela fue fundada por las Misioneras de Cristo Rey con la misión de evangelizar y educar a los niños huérfanos de la zona en donde no había instituciones gubernamentales que atendieran a esos niños. Su santo patrono José Castellón Velasco es el fundador de la comunidad de las Misioneras de Cristo Rey.

La institución cuenta con los niveles de preescolar, primaria y secundaria, inició ofreciendo educación primaria en 1957, el preescolar se inauguró en 1980 y la secundaria en 1992.

Actualmente la secundaria tiene una matrícula de 242 alumnos, cuenta con dos grupos de tercero de secundaria y tres grupos de primero y segundo con un promedio de 30 alumnos por clase.

El personal que labora en la institución está conformado por:

- 1 directora general
- 1 directora de secundaria
- 1 subdirectora
- 3 coordinadoras (1 por cada grado)
- 2 secretarias
- 10 docentes
- 1 conserje que atiende todos los niveles
- 5 personas de intendencia
- 1 chofer

La infraestructura de la escuela tiene un aula por cada grado, laboratorio de computación, laboratorio de ciencias, laboratorio de taquimecanografía, salón de maestros, una cancha de futbol que se utiliza también como área cívica, una cancha de basquetbol, cafetería, biblioteca, enfermería, áreas verdes, sanitarios, oficinas de dirección y estacionamiento para maestros.

Características personales y profesionales del director

La directora de la escuela José Castellón comenzó sus estudios de Ingeniería Química por 6 meses, sin embargo abandonó sus estudios cuando decidió ingresar de religiosa a la comunidad de Misioneras de Cristo Rey. Realizó su servicio social en Guerrero cuidando ancianos por 6 meses, después escogió dedicarse a la educación y estudió la Licenciatura en Educación Primaria y la Licenciatura en Teología mientras vivía en la comunidad religiosa durante 4 años.

A los 28 años comenzó a ejercer como profesora, trabajó 6 años en educación primaria y 6 años en secundaria mientras estudiaba la Maestría en Ciencias de la Educación.

Cuando concluyó sus estudios de maestría, fue trasladada al plantel en el que actualmente se desempeña como Directora de Secundaria desde hace 2 años.

Comenta que su vocación es la religión y el servir a Dios, le gusta más estar en su comunidad religiosa que en su labor de directora pues allá todo es más tranquilo, puede leer, tocar la guitarra e ir de misión.

Le gusta promover en los niños y los padres los valores del evangelio, disfruta comprender los problemas de las personas, hacerlos reflexionar y guiarlos por el camino de la fe para ser mejores cristianos. Comenta que le gusta hacer lo que hace y que le interesa seguirse preparando para desempeñarse mejor.

La función que considera más importante es la de cuidar la administración del centro, así como vigilar que los alumnos y docentes sigan la misión evangélica del centro. En su trabajo diario vigila la disciplina de los alumnos, asesora maestros,

coordina el trabajo, conoce el proyecto educativo, implementa proyectos de mejora, motiva a docentes y alumnos y realiza las actividades de la supervisión escolar. Le gustaría tener más tiempo para visitar grupos, convivir con los alumnos y docentes y vigilar la disciplina de los alumnos. Disfruta conocer a las personas de su alrededor y comprender su visión sobre la vida para poder ponerse en sus zapatos.

El problema más grande que enfrenta es la neurosis de los padres de familia como resultado del estilo de vida de la ciudad, asegura que es necesario educarlos en la fe para que sean mejores personas y tengan mayores fortalezas.

Las estrategias que dice utilizar para realizar su trabajo son: observar clases, revisar libros y cuadernos, hablar con alumnos para conocer sus necesidades y sanar sus carencias y leer las observaciones de los docentes.

En el liderazgo de la escuela dice involucrar a la subdirectora de la escuela quien es un gran apoyo para revisar las planeaciones, y a dos coordinadoras que están en contacto con los alumnos, maestros, padres de familia y dirección, revisan libros y cuadernos y atienden situaciones cotidianas.

Su mayor contribución a los resultados de la escuela es en la planeación del proyecto educativo y lo pretende lograr a través de la guía de maestros que se entiende es en el plan espiritual. Cree que le serviría revisar los resultados de ENLACE para entender que es lo que se les está pidiendo a los alumnos.

La directora reconoce el apoyo de los padres de familia en los procesos de enseñanza aprendizaje y busca su participación en eventos religiosos y actividades extra académicas.

Se involucra con la comunidad de Misioneras de Cristo Rey, las directoras y coordinadoras de otras escuelas religiosas y laicas a través de la supervisión escolar, la Clínica del la conducta y el DIF.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, los docentes a su cargo la perciben como una persona con buena disposición de comunicación y amable, con intenciones de mejorar pero a la que le falta experiencia para diseñar un proyecto educativo, se sienten dispersos y no ven clara su misión en la institución, consideran que le faltan herramientas de resolución de problemas, habilidades de comunicación y seguridad para desempeñarse en su puesto. Les gustaría que los orientara en la implementación de la reforma educativa, que vigilara más la disciplina de los alumnos, que integre el consejo técnico de maestros para dialogar y resolver los problemas que enfrentan los docentes en las aulas. Los docentes desconocen las actividades de la directora, entienden que su trabajo es cumplir con los requerimientos de supervisión y les agrada que de vez en cuando sale a conversar con ellos pero les hace falta alguien que funja como líder de maestros y del proyecto educativo.

Los alumnos y la directora tienen relación los lunes después de misa en donde les dirige unas palabras, en las ceremonias cívicas, en los festivales, en la supervisión ocasional de clase que realiza la directora y en las entrevistas que llegan a tener por: a) problemas de disciplina, b) insatisfacción de los padres de familia o c) conversaciones informales. Consideran que le falta empatía con los alumnos, que es agresiva verbalmente, que no toma en cuenta sus opiniones, que es autoritaria y que le falta experiencia. Les gustaría que fuera más alegre, que su actitud fuera más positiva, que los apoye y se preocupe por ellos y que sea más amable. Consideran

que el director ideal es alguien agradable con el que las personas se quieren relacionar, que escucha a sus alumnos y se preocupa por el prestigio y el bienestar de la escuela.

Los padres de familia y la directora se relacionan a través del consejo de padres de familia, de las juntas bimestrales, en los festivales y/o cuando solicitan una entrevista en dirección. La perciben como una persona amable, respetuosa y humana; consideran que en varias ocasiones se sale de sus cabales y es muy agresiva en sus respuestas, consideran que su principal labor es administrar la escuela y que muy pocas veces tiene contacto con los padres de familia. En general consideran que debería preocuparse por mejorar la escuela y la comunicación con padres de familia.

Caso: Liderazgo Participativo

Historia y características de la institución

El Colegio Piave fue fundado en 1994, está ubicada en el Estado de México, dentro del municipio de Coacalco en donde el nivel socioeconómico de los habitantes es medio y bajo.

La inquietud por fundar el colegio surgió de tres hermanas normalistas quienes no encontraban en la zona una oferta educativa que satisficiera sus necesidades y las de sus hijos. Su proyecto fue fundar una escuela laica de grupos reducidos en oposición a las escuelas religiosas y de grupos masivos que predominaban en la zona.

Desde sus inicios el colegio vislumbro su misión como “Brindar una educación actualizada que desarrolle competencias en forma integral y propicie la formación de valores en sus alumnos”.

La institución cuenta con los niveles de preescolar, primaria y secundaria, inició ofreciendo educación primaria en 1994, tres años después en 1997 iniciaron con preescolar y en 2001 inauguraron la secundaria.

En el presente ciclo escolar la secundaria cuenta con una matrícula de 134 alumnos, dos grupos por grado con un promedio de 25 alumnos por clase.

El personal que labora en la institución está conformado por:

- 1 director académico
- 1 director administrativo
- 1 gerente administrativo
- 3 secretarias que atienden todos los niveles
- 1 coordinador de secundaria
- 1 psicóloga que atiende todos los niveles
- 10 maestros de los cuales 6 son tutores de grupo
- 1 conserje que atiende todos los niveles
- 6 personas de intendencia que atienden todos los niveles

La infraestructura de la escuela tiene un aula por cada grado, laboratorio de computación, laboratorio de ciencias, salón de maestros, salón de entrevistas con 6 cubículos, cancha de basquetbol, cancha de futbol que se utiliza también como área cívica, cafetería, 2 audiovisuales, biblioteca, auditorio, áreas verdes, circuito de vialidad interna, sanitarios, oficina de dirección, oficina de administración y estacionamiento para maestros.

Características personales y profesionales del director

La directora tiene estudios de Normal en el Francés Pasteur con mención de excelencia en su generación y es Licenciada en Derecho de la UNAM. Trabajó 11 años como profesora de educación primaria en 3 distintos planteles al mismo tiempo que estudiaba la Licenciatura en Derecho. Cuando concluyó sus estudios, dejó de ser profesora en primaria para ser profesora de secundaria, preparatoria y normal durante 4 años. Posterior a ello cambió de giro para dedicarse a la administración y ventas en una empresa familiar durante 6 años.

En 1994 sus hermanas y ella se reúnen para fundar el Colegio Piave y ella regresa a trabajar en educación como Directora de Primaria en el plantel en donde hasta la fecha labora desde hace 15 años, primero como Directora de Primaria, después como Directora de Secundaria y actualmente como Directora General. Ha trabajado en educación desde hace 30 años.

Menciona que su vocación como profesora nació del deseo de formar mejores ciudadanos y personas que conozcan y respeten el deber ser y actúen dentro de la legalidad, la justicia y la verdad. Dice tener pasión por su vocación porque considera que la infancia es la etapa más importante de las personas y en donde se instalan los valores, deseos y sueños que darán fortaleza a la persona durante toda su vida. Ella considera que si un niño es feliz muy probablemente será un adulto feliz.

Se describe a sí misma como una mujer democrática porque toma en cuenta las necesidades y opiniones de sus docentes y alumnos, le gusta generar un clima de trabajo en el que las personas se desarrollen armónicamente (tengan tiempo para

hacer ejercicio, continuar aprendiendo y compartir con su familia), le gustan los cambios, confía en que su experiencia en educación como maestra le ayuda a comprender las necesidades y dificultades que estos enfrentan, se considera una persona con excelentes habilidades de comunicación, le gusta planear, es constante, acepta sus responsabilidades, cree que la supervisión constante le permitirá prever futuros problemas, no le gusta perder el control sobre sí misma por lo que siempre practica la paciencia y la tolerancia, confronta con valor las situaciones que la vida le presenta, es distraída porque siempre está pensando en tres cosas a la vez y le gusta ser un ejemplo para sus alumnos y docentes. Su lema personal es: si las cosas que valen la pena se hicieran fácilmente, cualquiera la haría.

De acuerdo a las entrevistas con docentes, estos la perciben como una persona preparada que siempre busca mantenerse actualizada y que las personas a su alrededor lo estén, está comprometida con su trabajo, es perseverante, transmite a sus alumnos y docentes el deseo y la necesidad de aprender, tiene presencia en las aulas, continuamente se reúne con las coordinadoras y los tutores para informarse de las situaciones que viven los alumnos y que afectan su proceso de enseñanza – aprendizaje.

La directora tiene relación con los alumnos todas las mañanas cuando supervisa la entrada a clases y durante el día una o dos veces pasa por las aulas supervisando la disciplina en las aulas, una vez al mes entrega personalmente a los alumnos su boleta y los felicita o regaña por sus calificaciones, los lunes está presente en la ceremonias cívica, cuando hay eventos en la escuela siempre está presente para inaugurar los eventos. Pocos llegan a tener entrevista con la directora,

cuando se entrevistan con ella existen tres posibles situaciones 1) el alumno es de nuevo ingreso para un grado que no es primero de secundaria 2) el alumno tiene serios problemas académicos y/o de conducta, 3) felicita a los padres por el excelente desempeño de sus hijos o 4) el alumno forma parte del consejo de alumnos.

Los alumnos la perciben como una persona comprometida con su trabajo, estricta, de carácter fuerte, inteligente, responsable, reflexiva, amable, positiva y accesible. Les gustaría tener un trato menos formal con ella, conocerla en un plano más informal y que se interesará por ellos a nivel personal.

Los padres de familia tienen relación con la directora en los talleres de escuela para padres, en la junta de inicio de clase y en los eventos escolares. La perciben como una persona preparada, respetuosa, estricta e interesada en sus alumnos y profesores. Consideran que la cooperación entre padres de familia y escuela es escasa, la perciben distante, muy pocos han tenido entrevistas con ella. Algunos consideran que es líder en su escuela porque apoya a los alumnos y docentes solucionando situaciones conflictivas y otros consideran que se interesa más por los maestros que por los padres de familia.

Caso: Liderazgo Motivacional

Historia y características de la institución

El Colegio Carolina Bon fue fundado en 1970, está ubicado en el Municipio de Atizapán, Colonia Lomas Verdes en el Estado de México en donde el nivel socioeconómico es medio y alto.

La familia Bon era de un nivel socioeconómico alto, “Carolina” fue una de las primeras mujeres en atender a la universidad, su tesis fue de los primeros trabajos que hubo en México relacionados con los derechos humanos de los niños y recibió reconocimientos a sus investigaciones. “Sandra” hija de Carolina heredó de su madre el amor por los niños y decidió dedicarse a la educación, durante 20 años trabajo como maestra en primaria, cumplidos sus 40 años decidió inaugurar su propia escuela y es así como inicia el sistema Carolina Bon.

Desde sus inicios el colegio se fundó con la misión de promover estímulos neurológicos en los niños a través del uso de materiales pedagógicos que permitan desarrollar las áreas cognitivas (pensamiento), ético social (valores y autoestima) y psicomotriz (dominio corporal).

El colegio inició como escuela primaria, actualmente cuenta con los niveles de preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. En el presente ciclo escolar la matrícula en secundaria es de 178 alumnos, dos grupos por grado con un promedio de 30 alumnos por clase.

El personal que labora en la institución está conformado por:

- 1 director académico
- 1 director administrativo
- 1 director de secundaria
- 1 prefecto de disciplina
- 10 docentes
- 2 secretarias
- 1 conserje
- 6 personas de intendencia que atienden las áreas de secundaria y preparatoria

La infraestructura de la escuela es un edificio de tres niveles y una plaza cívica, en el primer nivel se encuentra las oficinas de dirección, oficinas de administración, la biblioteca y el salón de artes; en el segundo nivel se encuentran las 6 aulas de secundaria, laboratorio de computación, oficina del prefecto y sanitarios, en el tercer nivel se encuentran 3 aulas para preparatoria, laboratorio de química, laboratorio de idiomas, laboratorio de física, un audiovisual y sanitarios.

Características personales y profesionales del director

La directora de Carolina Bon (hija de Sandra) comentó que su madre era maestra y ella desde niña deseó ser maestra, realizó sus estudios de Normal y posteriormente estudió la Licenciatura en Educación. Tiene 36 años de experiencia en el plantel que es propiedad de su madre, en donde se ha desempeñado como

maestra, coordinadora, Directora Técnica, Subdirectora y actualmente es la Directora Académica del plantel.

Menciona en varias ocasiones su pasión y vocación ante la educación y está convencida de que su labor más importante como directora es lograr que los maestros sientan esta pasión y vocación cuando trabajan en su institución.

Se considera líder pedagógico de la institución porque siempre está buscando innovaciones, mejoras y continuamente se capacita para llevar mejoras a las aulas.

La directora académica se auxilia del director administrativo y del director de secundaria quien se encarga de cumplir todos los requerimientos que exige la supervisión escolar. Sandra se encarga de la implementación del plan de estudios desde preescolar hasta preparatoria, su trabajo implica la selección de docentes, la organización de las academias, la organización de eventos escolares, la participación en eventos nacionales e internacionales, implementación de nuevos proyectos y atención a padres de familia.

La directora y los docentes se relacionan a través de las reuniones de academias mensuales e informalmente durante el horario escolar. De acuerdo a las encuestas realizadas, los docentes la perciben como alguien muy comprometida con la educación, congruente, paciente, respetuosa, alegre, responsable y muy preparada.

Los alumnos y la directora se relacionan en eventos escolares e informalmente dentro de la institución. Solo el 10% menciona conocerla por entrevistas y el 100% de las veces son por problemas con algún profesor, alumno o padre de familia.

Los padres de familia y la directora tienen relación en los eventos escolares, en las citas que solicitan con la directora e informalmente dentro de la institución. En las encuestas realizadas los padres de familia comentan tener poca relación con ella pero consideran que es una persona muy accesible si uno solicita una entrevista con ella, la perciben como una persona alegre, entusiasta, comprometida con la educación y el bienestar de los alumnos.

A continuación se analizarán las relaciones entre el trabajo de campo realizado y la teoría que dio justificación a este estudio para identificar aciertos y errores de la teoría en el campo educativo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. En primer lugar se analizará si los directores de las escuelas han realizado los tres cambios que según Boyett y Boyett (2006) llevan a las instituciones a un nuevo estilo de liderazgo, en segundo lugar se comprobará la existencia de las características de liderazgo transformacional expuestas por Avolio y Bass (2004), en tercer lugar se clasificará a los líderes en uno de los tres estilos de directores expuestos por Hall y Hord (1987, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) y en cuarto lugar se analizará la presencia de las cinco disciplinas de la organización abierta al aprendizaje expuesta por Senge (2006).

Discusión

El presente capítulo expone las conclusiones y aprendizajes que se alcanzaron a partir de la realización de este proyecto de investigación. Las preguntas de investigación que se plantearon al inicio de esta investigación fueron: ¿Qué estilo de liderazgo promueve mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos? y ¿Cuál es el perfil (características personales, profesionales, administrativas y de liderazgo) que necesita poseer el director de escuelas secundarias para gestar el cambio organizacional necesario para promover escuelas comprometidas con la calidad educativa. Las secciones de este capítulo contemplan hallazgos, validez interna y externa del problema, alcances y limitaciones de la investigación, sugerencias para estudios futuros y conclusiones.

Hallazgos

La influencia del director en el aprendizaje de los alumnos es alta aunque su relación es indirecta. En todas las entrevistas se lee que padres de familia y alumnos desearían una relación más estrecha con los directores, sin embargo se descubrió que los directores que se concentran en su relación con docentes alcanzan mejores resultados académicos en sus alumnos que aquellos que dividen sus esfuerzos entre docentes, padres de familia, autoridades escolares y/u otro tipo de asociaciones. Es en definitiva deseable que los directores escolares mejoren su relación con alumnos y padres de familia para extender su visión a nuevas esferas, sin embargo de no ser posible es preferible que concentren sus esfuerzos en docentes pues los directores que así lo hicieron lograron mejores resultados académicos en sus alumnos.

Cuando se habla de gestión pedagógica se pretende plasmar la importancia acerca de que el líder educativo abandone las tareas que en escasa medida apoyan el aprendizaje de los alumnos y se concentre en implementar cambios en el centro escolar que promuevan mejoras en el aprendizaje de los alumnos. Los tipos de directores administrador, responsivo e iniciador propuestos por Hall y Hord (1987, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) realizan una clasificación de directores dependiendo de las actividades a las que dan énfasis en la gestión del centro escolar. En este contexto el director iniciador es aquel que centra su gestión en el aprendizaje de los alumnos pues es el tipo de director que en mayor medida se involucra con el currículo y la instrucción y por lo tanto quien mejores resultados alcanza en el aprendizaje de sus alumnos. El Colegio José Castellón tiene los resultados más bajos en ENLACE y coincide con que el estilo del director es administrador, el cual es también el tipo de director que en menor medida se involucra en la gestión pedagógica del centro.

El Colegio Piave y Colegio Carolina Bon cuentan con el apoyo de un director administrativo, la existencia de un director administrativo permite al director académico concentrarse en la gestión pedagógica. El Colegio Carolina Bon obtuvo el promedio más alto de ENLACE con un director de estilo iniciador quien en mayor medida se involucra en la gestión pedagógica del centro.

En el trabajo de campo se descubrieron distintas estrategias que utilizan las directoras del Colegio Piave y Colegio Carolina Bon para involucrarse con la instrucción y la mejora continua del currículo:

- 1) Contratación de docentes; conseguir a las personas más aptas para la docencia.
- 2) Planeación de clase; pedir a los profesores la elaboración de una planeación semanal ó mensual de sus clases con la intención de revisar las experiencias didácticas que viven los alumnos e implementar mejoras.
- 3) Observación de clase; el director observa directa y/o indirectamente las clases con la finalidad de proveer estrategias que mejoren la práctica docente de sus maestros.
- 4) Consejo Técnico Escolar; foro de docentes liderado por el director en el cual los profesores intercambian sus dificultades y éxitos en las aulas con la intención de apoyarse mutuamente en el aprendizaje y utilización de estrategias que mejoren su práctica docente.
- 5) Academias; reuniones del director con profesores que imparten la misma materia en las que se analiza el aprendizaje de los alumnos y se revisa el currículo.
- 6) Formación Permanente de Docentes; proveer cursos de actualización docente y/o asistir a cursos externos de capacitación regularmente.
- 7) Rubrica de Evaluación de Profesores; en donde se dan a conocer las expectativas en el desempeño de los docentes y el director retroalimenta los puntos de oportunidad del docente.
- 8) Coordinadoras; profesores líderes que apoyan el aprendizaje de profesores novatos.

- 9) Tutoras; profesores líderes que apoyan al alumno y padres de familia en su experiencia escolar buscando estrategias que mejoren su aprovechamiento.
- 10) Reuniones con alumnos; con la finalidad de conocer sus necesidades de aprendizaje e incluir experiencias de aprendizaje que satisfagan sus intereses.
- 11) Disciplina de los alumnos; vigilar la participación activa de los alumnos en la adquisición del conocimiento.
- 12) Análisis de Indicadores; análisis de resultados académicos de los alumnos por grupo y materia en los que se buscan estrategias para mejorar el rendimiento académico de los alumnos.
- 13) Encuestas de opinión; a alumnos y padres de familia para conocer sus necesidades no satisfechas en el centro escolar.
- 14) Encontrar aliados; buscar el apoyo de instituciones externas y/o participar en asociaciones escolares enfocadas a la mejora de la calidad educativa.
- 15) Gestión de nuevos proyectos; implementación y gestión de nuevos proyectos pedagógicos liderados por el director escolar.

Para mejorar la calidad de un centro escolar resulta imprescindible la conformación de un equipo de trabajo de docentes en el que los profesores se apoyan mutuamente en la consecución de metas académicas. En el Colegio José Castellón los profesores comentaron en entrevistas sentirse desarticulados unos de otros, no conocen a los demás docentes y no existen espacios en los que puedan informarse sobre la forma de trabajo de otros docentes, llegar a acuerdos y establecer valores comunes; esto ocasiona desalineación del equipo y falta de consistencia para alcanzar metas comunes. Esta situación varía en el Colegio Piave y Colegio Carolina Bon en

donde los profesores expresaron sentirse parte del equipo de trabajo. En estas escuelas las directoras promueven la alineación del equipo a través de:

- 1) Cursos de inducción para profesores; en los que se les da a conocer la misión, visión, valores y forma de trabajo del centro educativo.
- 2) Salón de maestros; para fomentar el trabajo colaborativo y la transversalidad del currículo.
- 3) Coordinadoras; que apoyan la integración de nuevos docentes al centro escolar.
- 4) Evaluaciones del Clima Laboral; para identificar los aciertos, errores y puntos de oportunidad en la organización.
- 5) Cursos de desarrollo humano; en los que se fomenta el desarrollo personal y la inteligencia emocional de docentes.
- 6) Planeación del calendario; reunión del director con todos los docentes en la que se dan a conocer las actividades mensuales, los profesores exponen sus opiniones y se llegan a acuerdos para la implementación de dichas actividades.

El liderazgo compartido libera a los directores de varias tareas y les permite realizar más actividades relacionadas con la mejora de la calidad educativa del centro, esto a la vez forma parte de los tres cambios propuestos por Boyett y Boyett (2006) para llevar a la escuela a nuevo estilo de liderazgo. Para alcanzar esta meta es importante que la principal labor del director no esté centrada en la administración

del plantel sino en el conocimiento e instrucción del personal escolar. Un líder escolar debe concentrarse en identificar las habilidades de su equipo de trabajo con la finalidad de colocar a sus docentes como piezas de ajedrez en el lugar más apropiado para potencializar sus habilidades y capacitarlos para fungir como líder de proyecto. En la medida en que el director logre posicionar exitosos líderes de proyectos tendrá mejores resultados por áreas que le permitan incrementar la calidad del centro educativo.

En el trabajo de campo se descubrió que en Colegio Carlina Bon existen líderes de proyectos para las áreas de: Español, Matemáticas, Ciencias, Inglés, Francés, Laboratorios, Computación, Tutoría, Coordinación, Requerimientos de SEP y Atención a padres de familia. Estos líderes de proyectos a su vez capacitan a otros miembros y le permiten al director mayor tiempo para analizar y armonizar las fuerzas sistémicas de la organización.

La adquisición y perfeccionamiento de las cualidades del líder transformacional permiten a los directores persuadir e influir en el personal docente, con la finalidad de mejorar la gestión pedagógica del centro escolar.

En el trabajo de campo se comprueba que las directoras con mejores habilidades de liderazgo transformacional han alcanzado mejores resultados en el aprendizaje de sus alumnos.

Comparando las escuelas se percibe que en el Colegio José Castellón falta compromiso de la directora con el aprendizaje de sus alumnos, le falta desarrollar habilidades de liderazgo transformacional e implementar los espacios de aprendizaje en equipo y comunicación con docentes, padres de familia y alumnos que se han listado anteriormente.

Las directoras del Colegio Piave y Colegio Carolina Bon tienen estrategias de trabajo muy similares, sin embargo se percibe que lo que le vale al Colegio Carolina Bon obtener un mejor puntaje en ENLACE (60 puntos de diferencia) es la existencia de coordinadoras con la función de capacitar docentes. En el Colegio Piave existen coordinadoras de estilo responsivo, es decir: revisan horas de entrada, recogen planeaciones, vigilan la disciplina de los alumnos, higiene, uniformes, apartan audiovisuales, etc. en comparación con las coordinadoras iniciadoras del Colegio Carolina Bon que revisan planeaciones, proveen material didáctico, tienen asesorías con los docentes para apoyarlos en la implementación de nuevas estrategias didácticas, armonizan el clima laboral, dan clases a docentes cada semana, analizan el aprendizaje en la materia y generan estrategias para incrementar los resultados de los alumnos, etc. Es recomendable que las coordinadoras del Colegio Piave reestructuren su función con la finalidad de obtener mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos.

Hacia un Nuevo Liderazgo: Boyett y Boyett

En el marco teórico se retomaron las ideas de Boyett y Boyett (2006) quien estableció tres importantes cambios en los deberes y responsabilidades de los líderes actuales a) de estratega a visionario, b) de comandante a narrador de historias y c) de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor.

Para determinar si el líder educativo había evolucionado al primer cambio, se buscó la misión y visión de las instituciones educativas como medio para conformar

la identidad del grupo que permita a los individuos sumarse a un proyecto ambicioso que sea motivante y les de fortaleza en su trabajo diario.

En el Colegio José Castellón no existe información impresa que establezca una misión y visión de la institución, en las entrevistas los docentes no registran como estrategias del director juntas entre maestros, entre las sugerencias que hacen al director para mejorar piden que organice el consejo de maestros y piden una mayor comunicación y retroalimentación de su trabajo y en la infraestructura de la escuela no existe un salón de maestros; estos son síntomas de una falta de misión que de identidad al cuerpo docente, los guíe y motive en su labor diaria. Sin embargo entre las religiosas que laboran en la institución si existe un apostolado que las guía espiritualmente en el desarrollo de los alumnos y reuniones anuales en las que se analiza hasta qué punto se ha alcanzado el logro de la misión espiritual, así como estrategias para desarrollar los valores de la fe católica.

En el Colegio Piave se encontró la misión en 3 medios escritos (trípticos, credencial de docentes y página web), los profesores mencionaron dentro de las estrategias utilizadas por el director las reuniones de tutores y cuerpo docente, el 75% mencionó que el director contribuye a los resultados del colegio organizando el equipo de trabajo y que todos participan en el liderazgo de la escuela. Dentro de su infraestructura cuentan con un aula de docentes con computadora y cafetera; estos son síntomas de que existe identidad del cuerpo de profesores a través de una misión y visión compartida.

En el Colegio Carolina Bon se encontró la misión en 2 medios escritos, en un mural en la escuela y en la página web, en las entrevistas con docentes estos

comentaron que la directora se reúne regularmente con las academias, las cuales son agrupaciones de profesores que imparten la misma materia en diferentes grados, el 50% de los docentes mencionó que todos forman parte del liderazgo escolar y el 75% que están organizados a través de coordinadoras. En la infraestructura del colegio existen salas de reuniones de academias; estos son síntomas de que el cuerpo docente tiene identidad a través de una meta en común y por lo tanto también se guían por una misión y visión en común.

Para verificar el segundo cambio “de comandante a narrador de historias” se tomo en cuenta la capacidad de motivar y/o hacer reflexionar a docentes, alumnos y padres de familia y la comunicación que existe entre el director y los demás actores.

En el Colegio José Castellón la directora comentó que le gusta dialogar con las personas para conocer sus creencias y valores. Por su parte el 100% de los docentes reconoció la habilidad de comunicación en la directora, el 25% dijo que era buena narradora de historias, el 50% dijo que utiliza la persuasión como estrategia de trabajo. Sin embargo el 50% también mencionó que uno de los problemas más grandes del director es la comunicación y el 50% mencionó que uno de los aspectos a mejorar es la comunicación con los docentes. El 31% de los alumnos mencionó entre las características de la directora ser ofensiva y el 23% comentó sentirse ignorado contra el 21% que la identificó como comprensiva y el 13% como reflexiva, cuando se les preguntó a los alumnos que hace la directora el 30% creyó que su labor es regañar y entre las sugerencias a mejorar el 46% le pidió mejorar su actitud y escucharlos. En la encuesta a padres de familia el 36% comentó que la directora es agresiva. Se pudo ver que la habilidad de narradora de historias existe en la directora

aunque sigue predominando el comandante por lo que es necesario que el trato sea más amable, que mejore su habilidad para escuchar y que exista una mayor comunicación con docentes, alumnos y padres de familia.

En el Colegio Piave la directora comentó entre sus estrategias el dialogo con las maestras, la motivación y la reflexión, cuando se entrevistó a los docentes el 100% la identificó como líder por sus habilidades para motivar a aprender, dirigir las actividades, apoyar a los docentes y dar ejemplo; el 75% identificó como estrategia la constante comunicación con tutoras, sin embargo el 50% identificó la comunicación como un problema así como el incumplimiento de profesores. Cuando se entrevistó a los alumnos el 23% reconoció como actividad del director el diálogo con maestras. Los padres de familia no mencionaron ningún aspecto relacionado con la capacidad de narrador de historias del director. Por lo anterior se pude deducir que la directora tiene la habilidad de narradora de historias aunque en ocasiones el mensaje no es claro para docentes y/o falta congruencia en las historias del director, además de que hace falta mayor comunicación con alumnos y padres de familia.

En el Colegio Carolina Bon la directora comentó que una de sus principales herramientas es motivar a sus coordinadoras y maestras y transmitirles el amor por lo niños y la educación. El 60% de los docentes la reconoció como líder por su habilidad para motivar a aprender, 40% por su capacidad para establecer objetivos, 30% por su habilidad para apoyar a los docentes y 25% reconoció su habilidad para dar ejemplo, el 50% comentó que tiene habilidades de persuasión. Los alumnos y padres de familia no mencionaron nada que estuviera relacionado con la habilidad de narrador de historias pero la describieron como alguien alegre que escucha a los

alumnos y los apoya en la solución de conflictos. Por lo anterior se puede decir que la habilidad de narración de historias de la directora si existe y es efectiva entre docentes pero es escasa con alumnos y padres de familia.

En el tercer cambio “de arquitecto de sistemas a agente de cambio y servidor” se tomaron en cuenta la capacidad de delegar autoridad y la participación de otros actores en el liderazgo de la escuela.

En el Colegio José Castellón Velasco la directora apoya su liderazgo según el 75% de los docentes es la subdirectora y consideran que la estrategia no es efectiva.

En el Colegio Piave el 75% de los docentes consideraron que todos participan en el liderazgo de la escuela, lo cual habla de que existe delegación en la toma de decisiones y autonomía de los docentes en su trabajo y que se ha logrado el tercer cambio exitosamente.

En el Colegio Carolina Bon el 70% consideró que las coordinadoras participan en la toma de decisiones y el 50% que todos participaban. Mientras que en el Colegio Piave la mayoría de los profesores participan en la toma de decisiones, en Carolina Bon solo las coordinadoras tienen la capacidad de toma de decisiones y autonomía en el trabajo que realizan, por lo que se puede decir que ya se trabaja con liderazgo compartido pero hace falta involucrar a más actores.

Cuando comparamos la evolución de los directores en los tres cambios en el estilo de liderazgo propuesto por Boyett y Boyett (2006), podemos ver que al líder del Colegio José Castellón le hace falta evolucionar en los tres cambios, el líder del Colegio Piave debe mejorar sus habilidades de narrador de historias con docentes,

alumnos y padres de familia y el líder de Carolina Bon debe mejorar su habilidad de narrador de historias con padres de familia y alumnos, así como fomentar la participación de los docentes en el liderazgo para agilizar y mejorar la toma de decisiones. La evolución en estos cambios también está relacionada con el aprendizaje de los alumnos pues en Carolina Bon y Colegio Piave los alumnos obtuvieron mejores resultados en la prueba ENLACE que los alumnos del José Castellón.

Liderazgo Transformacional: Avolio y Bass

El liderazgo transformacional de Avolio y Bass (2004) se sustenta en el grado de percepción que profesores, alumnos y padres de familia tienen de la existencia de las siguientes características personales en el director escolar: Carisma, Consideración personal hacia los demás, Estimulación intelectual, Liderazgo compartido, Trabajo en equipo, Formación permanente, Coherencia, Inspiración, Tolerancia psicológica. Para medir el grado de existencia de estas características en el director se elaboró una encuesta en escala liker de 5 a 10 que respondieron los docentes incluidos en la muestra. (Apéndice 9: Características del Director).

Los promedios para la directora del José Castellón fueron:

Carisma: 7, Consideración personal hacia los demás: 5, Estimulación intelectual: 7, Liderazgo compartido: 5, Trabajo en equipo: 6, Formación permanente: 9, Coherencia: 8, Inspiración: 8, Tolerancia psicológica: 6; Promedio: 6.7

Los promedios para la directora del Colegio Piave fueron:

Carisma: 10, Consideración personal hacia los demás: 9, Estimulación intelectual: 9,
Liderazgo compartido:10, Trabajo en equipo:10, Formación permanente:10,
Coherencia: 9, Inspiración:10, Tolerancia psicológica:10. Promedio: 9.6

Los promedios para la directora del Colegio Carolina Bon fueron:

Carisma: 10, Consideración personal hacia los demás:8, Estimulación intelectual:10,
Liderazgo compartido: 8, Trabajo en equipo:10, Formación permanente:10,
Coherencia:10, Inspiración:9, Tolerancia psicológica:10. Promedio: 9.4

Como se puede ver el promedio más bajo de percepción de estas cualidades coincidió con la escuela con menor aprovechamiento en la prueba ENLACE, sin embargo la directora de Carolina Bon y Colegio Piave obtuvieron casi los mismos puntajes en estas características a pesar de que existe una diferencia de 60 puntos en la prueba ENLACE.

Estilos de Directores: Hall y Hord

De acuerdo a las actividades realizadas por el director se clasificó a cada uno de ellos en uno de los tres estilos de directores que establecieron Hall y Hord (1987, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007) en su estudio titulado *Principal Teacher Interaction*.

La directora del Colegio José Castellón Velasco encaja con el estilo de director responsivo porque intenta mantener buenas relaciones con los alumnos y docentes a

través de pláticas; confía en que los docentes hacen lo que deben de hacer en las aulas puesto que no revisa la planeación de maestros y no asesora a sus maestros en la aplicación de la reforma educativa; soluciona conflictos con padres de familia; sin embargo el trabajo administrativo de supervisión le absorbe mucho tiempo y en escasa medida atiende las solicitudes de los profesores y alumnos.

La directora del Colegio Piave se aproxima al modelo de director administrativo pues siempre se le ve por las mañanas vigilando que todos los profesores estén a tiempo en clase; busca cursos de capacitación para maestros y en escasas ocasiones es ella quien imparte el curso; organiza reuniones semanales con tutores para conocer las necesidades de los maestros y busca la forma de satisfacer sus necesidades a través de reuniones mensuales con el personal administrativo; todos los lunes revisa la planeación semanal de docentes; y tiene entrevistas mensuales con todos los docentes en donde se realiza la planeación mensual de actividades.

La directora del Colegio Carolina Bon encaja en el modelo de director iniciador porque se encarga de la implementación de mejoras en el currículo; se involucra directamente en el programa de estudios a través de las reuniones con academias y la continua observación de clases; capacita a los coordinadores en nuevos programas; brinda motivación a coordinadores a través de entrevistas semanales; y busca la implementación de actividades que motiven a los alumnos.

En esta comparación se comprueba la teoría de que el director iniciador alcanza mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, se percibe que la directora del Colegio Piave está cerca de alcanzar el nivel de director iniciador pero aún dedica

mayor tiempo a actividades de supervisión en vez de actividades enfocadas al aprendizaje y desarrollo de maestros. La diferencia es que la directora del Colegio Piave realiza los trámites en supervisión escolar y la directora del Colegio Carolina Bon tiene a una persona encargada de hacer dichos trámites. En el lado opuesto la directora de la escuela José Castellón quien dedica la mayor parte de su tiempo a actividades de administración y supervisión que le impiden ser un director de tipo iniciador.

La Quinta Disciplina: Senge

El Dominio Personal significa abordar la vida como una tarea creativa, la yuxtaposición entre lo que esperamos de la vida y una visión clara de la realidad nos lleva a la “tensión creativa” que simboliza una lucha entre lo que el individuo desea que sea su mundo y la realidad en la que vive. Gozar de un alto dominio personal significa tener una visión utópica de la vida, clarificar una imagen del futuro deseado y desarrollar una vocación ante la vida.

En la entrevista con la directora del José Castellón se percibió que su Dominio Personal es bajo puesto que entró a la profesión de educación como consecuencia de su misión religiosa, cuando se le preguntó ¿a qué le dedica la mayor parte de su tiempo?, ¿considera que su tiempo está siendo utilizado de manera efectiva?, ¿por qué?, ella respondió: “Intento equilibrar, aunque prefiero estar en la comunidad religiosa leyendo ó tocando la guitarra que son mis hobbies favoritos” por lo cual se deduce que no aborda su misión de directora como una tarea creativa y no tiene una visión de vida compatible con la mejora del aprendizaje de los alumnos.

En la entrevista con la directora del Colegio Piave se percibió Dominio Personal alto pues la institución surgió de una necesidad personal, cuando se le preguntó ¿Cuál es la historia de la institución? ella respondió: “Mis hermanas y yo fundamos esta escuela porque las tres somos normalistas y nos dimos cuenta de que en la zona no existía una escuela que satisficiera mis necesidades y las de mis hijos, queríamos una escuela con grupos reducidos, un plan de estudio actualizado y la inclusión de nuevos modelos de enseñanza aprendizaje. A partir de ello delimitamos que nuestra misión como institución sería: brindar una educación actualizada que desarrolle competencias en forma integral y propicie la formación de valores en los alumnos”. Además también mencionó que su pasión por su vocación surgió porque considera que la infancia es la etapa más importante de las personas y en donde se instalan los valores, deseos y sueños que darán fortaleza a la persona durante toda su vida.

En la entrevista con la directora del Colegio Carolina Bon se percibió que su Dominio Personal es alto; cuando se le preguntó ¿Cómo ha sido su trayectoria en educación? ella respondió: “Mi madre es maestra, desde niña he deseado ser maestra”. Además en repetidas ocasiones mencionó que su labor como líder es lograr que los maestros sientan la pasión y vocación por la educación que ella siente mientras trabajan en su institución y comentó que la escuela es un reflejo de lo que ella es, por lo anterior se deduce que aborda su labor como una tarea creativa y que dicha forma parte de su misión personal.

El líder educativo promueve el desarrollo de Modelos Mentales asertivos a través de la indagación y la reflexión de supuestos de la realidad que permiten a los

miembros de la comunidad educativa: evitar brincos de abstracción, generalizaciones, exponer la columna izquierda, equilibrar la indagación y la persuasión y enfrentar los distinguos entre las teorías expuestas y las teorías en uso. La disciplina de promover Modelos Mentales asertivos entre los miembros de una institución educativa requiere la conformación de grupos de trabajo para fomentar la buena comunicación y el análisis de supuestos de la realidad.

En el José Castellón la directora promueve el desarrollo de Modelos Mentales asertivos a través del consejo de padres de familia, consejo de religiosas y consejo administrativo. Resulta importante incorporar el consejo de docentes y alumnos para incrementar la promoción de Modelos Mentales asertivos.

En el Colegio Piave la directora promueve el desarrollo de Modelos Mentales asertivos a través del consejo de tutoras, consejo de docentes, consejo de alumnos, consejo de padres de familia, consejo de directoras y consejo administrativo. En las entrevistas se percibe el deseo de incrementar la comunicación con alumnos y padres de familia para promover Modelos Mentales asertivos entre el director y estos actores.

En el Colegio Carolina Bon la directora promueve el desarrollo de Modelos Mentales asertivos a través del consejo de academias, consejo de docentes, consejo de alumnos, consejo de padres de familia, consejo de directores y consejo administrativo. En las entrevistas se hacen sugerencias de incrementar la comunicación pero en general se deduce que existe una buena comunicación entre los actores y el director para promover Modelos Mentales asertivos.

La Visión Compartida brinda concentración y energía para el aprendizaje, es una fuerza en el corazón de la gente que permite alcanzar ambiciosos objetivos. La Visión Compartida en una empresa se fomenta a través de la promoción y análisis de la misión y visión institucional.

En el Colegio José Castellón Velasco no se encuentra la misión ni la visión de la institución en ningún medio escrito público, por lo que es importante generar una misión y una visión, así como promoverlas entre los miembros de la institución.

En el Colegio Piave la misión se encuentra en los trípticos promocionales, en el video institucional, en las credenciales de docentes y la página web. A inicios del ciclo escolar se desarrolló una reunión entre docentes con el objetivo de promover la misión institucional. Hace falta promover la visión de la institución pues no se encuentra en ningún medio escrito público.

En el Colegio Carolina Bon se encontró la misión en un mural en la escuela y en la página web, cuando se preguntó a los docentes por la misión institucional el 50% comentó que quería brindar una educación de calidad y el otro 50% que deseaba enseñar a los niños con alegría. Se percibe que los maestros trabajan juntos por alcanzar altos niveles de desempeño en pruebas como la de ENLACE, certificaciones internacionales, acreditaciones de otras escuelas, etc. al mismo tiempo que promueven el equilibrio emocional, las artes y los deportes entre los alumnos. A pesar de que no existe una misión ni una visión institucional el equipo de trabajo si tiene una Visión Compartida. Hace falta promover el desarrollo de una misión y visión institucional que brinde a los maestros una mayor concentración y energía en el desempeño diario de su trabajo.

El Aprendizaje en Equipo es la disciplina de desarrollar el dialogo que permita a los miembros de un equipo reflexionar sobre sus actos y aprender dentro de la organización.

En el Colegio José Castellón Velasco cuando se les preguntó a los docentes ¿cómo podía mejorar el director el trabajo con maestros? El 75% comento que desearía que el director incrementara la comunicación entre maestros a través del establecimiento de un consejo técnico de docentes en el cual pudieran intercambiar herramientas y tratar de solucionar problemas en común. Se le preguntó a la directora ¿Qué hace para promover el aprendizaje entre docentes que los lleve a perfeccionar su práctica docente? A lo que la directora respondió: “No es necesario, mis maestros cuentan con las herramientas necesarias”. Por lo anterior se percibe un pobre aprendizaje en equipo dentro de la institución.

En el Colegio Piave el 50% de los docentes comentaron que el director contribuye a los resultados de la escuela a través de la enseñanza de nuevas estrategias para la resolución de problemas y/o enseñanza. Se le preguntó a la directora ¿Qué hace para promover el aprendizaje entre docentes que los lleve a perfeccionar su práctica docente? A lo que la directora respondió: “Modelaje de clases, observación indirecta de clases (circuito cerrado) y retroalimentación, tomar cursos de capacitación, retroalimentación del equipo, encuesta de profesores y retroalimentación, supervisó y apoyo su planeación semanal”. Por lo anterior se percibe que existe Aprendizaje en Equipo dentro de la institución.

En el Colegio Carolina Bon el 100% de los docentes comentó que una de las estrategias del director es supervisar el trabajo de academias y el 60% comentó que

el director apoya los resultados de la escuela a través del trabajo en academias. Se le preguntó a la directora ¿Qué hace para promover el aprendizaje entre docentes que los lleve a perfeccionar su práctica docente? A lo que la directora respondió: “Las coordinadoras tienen un plan de trabajo guiado sobre todo para las nuevas profesoras pero también para aquellas que ya tienen tiempo en la institución”. Por lo anterior se percibe que existe Aprendizaje en Equipo dentro de la institución.

En el siguiente apartado se enuncian las conclusiones más significativas que se encontraron en la comparación de la teoría y el trabajo de campo.

Conclusiones

Contrastando la teoría con el trabajo de campo se descubrió que cuando la gestión escolar está centrada en el aprendizaje de los alumnos se alcanzan mejores resultados académicos. En las dos instituciones en las que el líder educativo cuenta con el apoyo de un director administrativo los resultados en ENLACE son significativamente mejores. Esto es consecuencia de que el líder educativo se libera de tareas administrativas como: pago de nóminas, pago de servicios, compra de material didáctico, mantenimiento de las instalaciones, firma de contratos, pago de impuestos, entre otras actividades que en escasa medida apoyan el aprendizaje de la comunidad educativa pero que son necesarias para el funcionamiento del centro escolar. En la escuela en la que no existe la posición de director administrativo, el líder educativo se ve obligado a tomar el rol de director administrativo y se pierde la gestión pedagógica del centro.

Cuando los líderes educativos realizan los tres cambios en liderazgo propuestos por Boyett y Boyett (2006) cosechan buenos resultados en el aprendizaje de la comunidad educativa debido a que los miembros se comprometen con una visión que les aporta un significado trascendental a su existencia y su labor diaria; tienen una mejor motivación para realizar su trabajo; y la toma de decisiones se puede descentralizar promoviendo que los miembros de la comunidad participen activamente en la implementación de soluciones, actúen rápidamente, opinen y sean autónomos. Esto a su vez genera organizaciones más flexibles y mejor preparadas para enfrentar los cambios.

El desarrollar las características propuestas por Avolio y Bass (2004) para un liderazgo transformacional tiene efectos positivos en el aprendizaje de los alumnos porque el líder educativo que cuenta con estas cualidades (Carisma, Consideración personal hacia los demás, Estimulación intelectual, Liderazgo compartido, Trabajo en equipo, Formación permanente, Coherencia, Inspiración y Tolerancia psicológica) goza de un mayor poder. Entendiendo poder como la capacidad de influir en las personas y los sucesos dentro de una organización.

Al analizar los estilos de liderazgo propuestos por Hall y Hord (1987, citados por Fullan y Stiegelbauer, 2007), se comprobó que el estilo de liderazgo iniciador alcanzó mejores resultados en el aprendizaje de sus alumnos seguido por el estilo administrador y en última instancia el estilo responsivo. Se deduce que este fenómeno se debe a que los líderes educativos iniciadores están más apegados a una gestión pedagógica del centro, suman aliados a su visión través de la motivación y apoyan la gestión del cambio en el centro escolar.

El desarrollo de las cinco disciplinas de Senge (2002) tiene efectos positivos en la mejora de la calidad educativa del centro escolar porque la institución goza de altos niveles de congruencia que le permiten un mayor impacto.

En el trabajo de campo se descubrió que las instituciones con mejores resultados académicos se muestran reacias a compartir estrategias de mejora con cualquier otra escuela por considerarlo contraproducente a sus intereses, mientras que las instituciones con resultados más bajos se muestran más dispuestas a compartir sus estrategias pero poco dispuestas a cambiar. Se deduce que esta falta de capacidad para implementar cambios y/o mejoras se debe a la falta de un líder educativo capaz de gestar el cambio en el centro educativo.

La realización de este tipo de investigaciones puede generar presión al interior de organizaciones en la que los actores se sienten pasivamente insatisfechos con el servicio educativo que reciben. La directora del José Castellón Velasco recibió quejas de docentes, alumnos y padres de familia como resultado de este estudio, comentó que las quejas se originaron debido al cuestionamiento y reflexión al que se invitó a dichos actores a través de las entrevistas realizadas. Una forma de resarcir los daños ocasionados es apoyar al director en la implementación de mejoras.

En la comparación entre escuelas se descubrió que las escuelas religiosas tiene menor aprendizaje de alumnos cuando no se hace una división entre el líder religioso y el de líder educativo, o bien cuando el director está más comprometido con su misión religiosa que con su misión educativa. En estas situaciones el debate es el propósito del centro escolar, ¿es la escuela encargada de formar moralmente a los ciudadanos o de desarrollar las competencias que requieren los alumnos para

integrarse en la sociedad de la información?. Si el director está más comprometido con su misión religiosa no se está dando una gestión pedagógica del centro y por consecuencia los esfuerzos se concentran en la consecución de otras metas, no menos loables, pero que en escasa medida apoyan el aprendizaje de los alumnos.

Analizando los factores externos que limitan la calidad educativa de los centros escolares, se descubrió que la supervisión escolar fomenta la existencia de directivos en vez de apoyar el desarrollo de líderes educativos. Los constantes requerimientos de la supervisión escolar impiden el incremento de la calidad educativa puesto que saturan a los directores de tareas administrativas y les impiden realizar su labor de líderes educativos al interior de las instituciones educativas.

No existen centros gubernamentales que apoyen la formación de líderes educativos. Siendo el director escolar el mejor posicionado para gestionar el cambio que lleve a las escuelas mexicanas al aumento de la calidad educativa que tanto necesita el país, resulta de principal importancia apoyar la formación de líderes educativos. Se propone que el gobierno destine mayor presupuesto para el otorgamiento de becas a los directores de escuelas públicas y privadas que deseen ingresar a instituciones privadas para cursar estudios que les permitan desarrollar un mejor liderazgo escolar.

Los centros educativos son un reflejo de la inexistencia de una cultura de cooperación y apoyo mutuo como sociedad y resultado de la inequidad social en México.

La competitividad entre escuelas dificulta el mejoramiento de la calidad educativa del país, sin embargo no se propone nacionalizar la educación debido a los bajos rendimientos que en general tienen las escuelas gubernamentales de educación básica. Cuando las escuelas gubernamentales puedan ofrecer cobertura y calidad educativa a la comunidad que sirven, se podrá analizar el tema.

Validez interna y externa

Los instrumentos utilizados para la realización de esta investigación fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh Wood, el cuestionario al director es el eje de la investigación y se utilizaron la entrevistas a docentes, alumnos y padres de familia para incrementar la validez interna de la investigación. En algunas ocasiones el director entrevistado realizó aseveraciones que no coincidían con las respuestas de alumnos, padres de familia y docentes. La entrevista a varios actores del centro educativo permite que la validez interna de la investigación sea alta.

Se incluyó otra encuesta a docentes (Apéndice 9: Características del Director) para medir la existencia de características del liderazgo transformacional con la finalidad de aumentar la validez del estudio.

En las entrevistas a docentes se incluyó a todos los profesores de tiempo completo quienes son más cercanos al director y por consiguiente tienen mayor conocimiento sobre las características del director y funcionamiento del centro escolar.

Las entrevistas a padres de familia se realizaron en los tres niveles para conocer las perspectivas de padres con poca y mucha experiencia, las entrevistas a padres con mayor experiencia dentro de la institución resultaron más enriquecedoras que las entrevistas a padres con poca antigüedad puesto que los segundos respondieron en muchas ocasiones no conocer la respuesta.

Se consideró que los alumnos de tercero de secundaria tienen un mayor conocimiento de la institución por el tiempo que llevan en ella y por consiguiente solo se entrevistó a los alumnos de tercero considerando su madurez y conocimiento de la situación.

La validez interna del estudio es alta porque se realizó personalmente la aplicación de encuestas, se consideraron las perspectivas de tres actores distintos, se seleccionó a los actores con mayor conocimiento de la situación y las respuestas entre ellos fueron similares.

La utilización de los resultados de ENLACE tiene una validez interna y externa alta puesto que la prueba es nacional y es dirigida por una institución gubernamental sin intereses de favorecer a ninguna de las tres escuelas encuestadas, además se nota una similitud en los puntajes obtenidos por las escuelas en esta misma prueba en años anteriores.

La validez externa de este estudio es alta aunque resulta importante considerar las observaciones que se realizaron fuera de los instrumentos proporcionados. Para aumentar la validez externa de la prueba es necesario incrementar instrumentos de evaluación que consideren la investigación en medios escritos, la infraestructura del centro escolar, más preguntas a los docentes sobre su función en la escuela y el organigrama escolar; sin embargo en las tres ocasiones los

participantes comenzaron la investigación con muy buena actitud pero después de la cuarta sesión se mostraron temerosos de las repercusiones de dicha investigación dentro del centro escolar y su actitud positiva ante la investigación fue disminuyendo.

Alcances y Limitaciones de la Investigación

Las limitaciones para la realización de este estudio son: encontrar participantes dispuestos a participar en la investigación por el trabajo que esta requiere y luchar contra la pobre cultura de evaluación externa que tenemos en el país. Los directores comenzaron a mostrarse sospechosos de la finalidad del estudio y una de ellas mencionó abiertamente no estar dispuesta a compartir las estrategias que implementó en su centro por temor a que estas sean utilizadas por su competencia además de pedir que su identidad permaneciera oculta. El alcance fue bueno dentro de estos tres centros porque se tienen relaciones de parentesco y amistad con los directores de dichas instituciones, sin embargo todas aseguraron que se trataba de una situación especial.

Sugerencias para Estudios Futuros

Se sugiere utilizar los descubrimientos de esta investigación para realizar un instrumento de respuestas cerradas que facilite la aplicación, con la finalidad de comprobar la validez externa de esta investigación en otros centros educativos.

Referencias bibliográficas

- Ander-Egg, Ezequiel (2004) *Métodos y técnicas de investigación social II. La ciencia: su método y la expresión del conocimiento científico*, Buenos Aires: Lumen-Hvmanitas
- Antúnez, S. (1996): *El Proyecto Educativo de Centro*. Barcelona: Graó.
- Avolio, B, & Bass, B. (2004) *Multifactor Leadership Questionnaire*. Third Edition, Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (2006). *Hablan los Gurús: Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración* (B. Trabal, Trans.). Bogotá: Norma.
- Bryman, A. (1986). *Leadership and organizations*. London: RKP.
- Casarini Ratto, Martha B. *Teoría y Diseño Curricular*, Trillas, 3ra reimpresión, 2004
- De Vicente, P. S. (Ed.). (2001). *Viaje al Centro de la Dirección de Instituciones Educativas*. Bilbao, España: Universidad de Deusto
- Fullan M.G. y Stiegelbauer, S. (2007) *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México, Trillas
- González Palma Jose Luis (2005). *De la gestión Pedagógica a la Gestión Educativa una Tarea Inconclusa*. Observatorio Ciudadano de la Educación, www.observatorio.org /Publicaciones 2005/ Gestión / Jose Luis Gonzalez Palma 2005.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Ed. McGraw-Hill. México, D.F.
- Martínez Fernández Evaristo (2002) *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Madrid, McGrawHill.
- Morgan, H.H. (2003) *El Manual del Entrevistador*. México, D.F.: El Manual Moderno
- Pisa 2006 en México, Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Primera edición 2007, México 2007.
- PISA 2006 en México, OECD (2003). PISA 2003 Technical Report. Edited by Ray Adams and Margaret Wu. Paris: OECD
- Ruíz Olabuénaga, J.I. (1999), *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Schmelkes S (1995) *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública / Reforma de la Educación Secundaria 2006
<http://www.reformasecundaria.sep.gob.mx/>
- Senge Peter (2002) *La Quinta Disciplina Escuelas que Aprenden*. Bogotá, Norma.
- Senge Peter (2006) *La Quinta Disciplina Estrategias y Herramientas para Construir la Organización Abierta al Aprendizaje*. Argentina, Granica.
- Senge Peter (2007) *La quinta disciplina El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje*. Argentina, Granica.
- Stake R. E., (1998) *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Wells, P. H. and A. M. Wenner. 1971. *The influence of food scent on behavior of foraging honeybees*.
Physiol. Zool. 44:191- 209.

Apéndices

Apéndice 1: Formato de Entrevistas para Directores

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

Apéndice 2: Cuestionario a Maestros, Sub-Directores y Supervisores

Por favor, conteste cada una de las preguntas en una manera breve y concisa. Es importante contestar rápidamente, con la respuesta que le viene a la mente al leer la pregunta – usualmente es la mejor respuesta. No dedique demasiado tiempo a cada pregunta. Por favor, sea honesto al contestar. Las respuestas serán confidenciales. Gracias por su apoyo con esta investigación.

1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela? ¿A qué le da prioridad? ¿Está de acuerdo con esto? ¿Está utilizando su tiempo bien? ¿Qué debería estar haciendo?
2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo? ¿Por qué sí o no? ¿Qué es un líder educativo para Usted?
3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela? ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?
4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora? ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?
5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo? ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades? ¿Es efectivo o efectiva?
6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona a él o ella trabajar así? ¿Funciona para la escuela?
7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Podría contribuir más? ¿Cómo?
8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela? ¿En su opinión, cree que 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?

Apéndice 3: Formato de Entrevista a Padres de Familia

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

Apéndice 4: Formato de Entrevista a Alumnos

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

Apéndice 5: Resultados de la Entrevista a Directores

José Castellón Velasco

1. ¿Cuál es su nombre? ¿edad? ¿sexo?

Amelia Villanueva Contreras tengo 41 años

2. ¿Cuál es su formación profesional?

Realice el primer semestre de Ing. Química en la UNAM, cuando descubrí mi vocación de religiosa dejé la carrera para ingresar al noviciado en donde realice la Lic. en Teología y la Lic. en Educación Primaria, posterior a ello realice la Maestría en Ciencias de la Educación.

3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en educación? ¿Qué funciones desempeño antes de ser directora?

En el noviciado debes escoger una vocación, cuando inicie decidí dedicarme a cuidar ancianos pero después de 6 meses me di cuenta que no era lo mío, así que regrese a la congregación a estudiar. Cuando finalice mis estudios a los 28 años fui profesora de primaria durante 6 años en la colonia Guerrero, después fui maestra de secundaria durante 6 años en Chalco y desde hace dos años soy directora en esta institución.

4.- ¿Cuál es la historia de esta institución?, ¿Cómo está conformada?, ¿Quiénes trabajan aquí?, ¿Me podría mostrar las instalaciones?

El Colegio José Castellón Velasco ha estado en Coacalco desde hace 40 años, el terreno fue donado por un el Sr. Anselmo Rodríguez. Las primeras Misioneras de Cristo Rey que llegaron aquí fundaron un internado para dar atención a los niños huérfanos de la zona, aquí no había ningún DIF y había muchos niños huérfanos por la falta de servicios médicos

5.- ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

Ver el funcionamiento general de la escuela, me encargo de los alumnos, profesores, personal de limpieza. Me encargo de coordinar, asesorar, vigilar el seguimiento de la misión y visión de la escuela, los valores, la disciplina, el proyecto educativo, los proyectos de mejora, motivar docentes y actividades de supervisión.

6. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizando en una manera efectiva? ¿Por qué?

Intento equilibrar, mi vocación es servir a Dios, yo prefiero estar en la comunidad religiosa porque allá todo es más tranquilo. Me gusta leer ó tocando la guitarra que son mis hobbies favoritos y me apasiona ir de misión y sumar a nuevas misioneras a la comunidad.

Me gusta lo que hago y me interesa seguirme preparando para desempeñar mejor mi labor.

En la escuela, la mayor parte del tiempo realizo actividades relacionadas con la supervisión, hablo con maestros, alumnos y visitas. También me gusta promover aquí los valores del evangelio y guiarlos por el camino de la fe para que sean mejores cristianos.

7. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?

A visitar grupos, convivir con los alumnos y vigilar la disciplina de los alumnos.

8. ¿Qué es un líder educativo? ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no?

Si porque guío a los alumnos, docentes y personal administrativo. Me gusta conocerlos para saber sus fortalezas, debilidades, reconocer sus carencias y valores.

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

Siempre me levanto a las 5 a.m., soy soberbia, orgullosa, respetuosa. Me gusta la oración que lleva a la acción, no me importa el dinero, soy tenaz, me gustan los niños, me gusta jugar y aprender con ellos. Me gusta dialogar con las personas, comprender otras perspectivas, analizar los pros y contras, ponerme en sus zapatos.

Conozco los planes y programas, los contenidos por asignatura.

10. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

Los padres de familia generalmente llegan muy alterados, el estilo de vida de la ciudad hace a la gente neurótica, siempre que llegan conmigo tengo que calmarlos y esperar a que estén tranquilos para poder hablar con ellos, es estresante emocionalmente.

Los alumnos son un reflejo de sus padres, por lo que es importante educar también a los padres de familia en la fe para que tengan más fortalezas.

11. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

Observar clases, revisar libros y cuadernos, hablar con alumnos sobre sus clases y sus profesores para conocer sus perspectivas (tenemos alumnos que trabajan y alumnos que no), ver las fallas de los alumnos y generar estrategias para sanar sus carencias emocionales y académicas. Leo las observaciones de maestros.

12. ¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

A la subdirectora que me ayuda a revisar la planeación y la disciplina y a dos coordinadoras que están más en contacto con los alumnos, maestros, padres de familia y dirección; revisan libros y cuadernos; y situaciones cotidianas.

13. ¿Cree que usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

Si el director no sabe que quiere no hay proyecto educativo, yo guío el trabajo de los maestros. Puedo contribuir más revisando nuestros resultados de ENLACE para analizar que podemos mejorar y conocer lo que se está exigiendo.

14. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

Soy visual, me doy cuenta de los estados de ánimo de las personas, sé cuando lo que dicen es mentira ó verdad.

Hago lo que me gusta, por eso me interesa seguir aprendiendo y preparándome. Cuando estas mal buscas las cosas que le dan sentido a tu vida, a mi me gusta ver felices a los niños.

15. ¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

Realizo encuestas para conocer sus expectativas, nuestras debilidades y lo que debemos cambiar.

Los padres de familia apoyan en los procesos de enseñanza aprendizaje en casa. A la escuela atienden para formarlos en retiros espirituales, actividades deportivas, convivencias. También vienen a entrevistas cuando tienen problemas y se les da seguimiento a sus situaciones. Los padres de familia creen que la educación se da completamente en la escuela pero es importante que ellos colaboren en la educación de sus hijos.

16. ¿Tiene usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

Me involucro con miembros de los tres niveles: preescolar, primaria y secundaria. Con la congregación de Misioneras de Cristo Rey. Con la coordinadora general y directoras de otras escuelas de la congregación para revisar el plan anual basado en el apostolado.

Nos relacionamos también con la Clínica de la conducta cuando los alumnos tienen problemas más graves de conducta ó el DIF para problemas físicos que afectan su aprendizaje.

Colegio Piave

1. ¿Cuál es su nombre? ¿edad? ¿sexo?

Lourdes Pascualli Gómez tengo 53 años.

2. ¿Cuál es su formación profesional?

Soy maestra por la Normal y estudié la Licenciatura en Derecho.

3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en educación? ¿Qué funciones desempeño antes de ser director?

Estudie Normal y comencé a dar clases desde los 19 años. Mientras daba clases estudié la Lic. En Derecho, cuando concluí la Licenciatura comencé a dar clases de cívica en secundaria; derecho laboral y métodos de investigación en preparatoria e historia en la normal. Después de 15 años de dar clases cambie de giro y por 6 años trabajé en un negocio familiar hasta que inicié el proyecto con mis hermanas de abrir nuestra propia escuela. Desde que el Piave inició en 1994 he sido la directora general.

4.- ¿Cuál es la historia de esta institución?, ¿Cómo está conformada?, ¿Quiénes trabajan aquí?, ¿Me podría mostrar las instalaciones?

Nuestra madre no nos dio la libertad de elegir una profesión, nos dijo que si deseábamos seguir estudiando debíamos estudiar la normal, es por ello que las tres somos normalistas.

Comenzamos a trabajar, nos casamos y tuvimos hijos; cuando nuestros hijos cursaban la primaria nos percatamos de la necesidad de una escuela diferente. Influenciada por mi segunda carrera pensaba que deberíamos formar ciudadanos que conocieran y respetaran el deber ser y actuaran dentro de la legalidad, la justicia y la verdad. Las ofertas educativas de la zona eran religiosas, con grupos masivos, queríamos hacer algo diferente, algo más personalizado.

Fui maestra por 15 años, cuando estaba en las aulas siempre pensaba que si tuviera menos alumnos podría atenderlos mejor; creo que es muy importante la infancia porque es la etapa en donde se instalan los valores, deseos y sueños que darán fortaleza a la persona durante toda su vida. Un niño feliz muy probablemente se convierta en un adulto feliz. Me gusta trabajar por el bienestar de los niños porque creo que es mi mejor contribución a la sociedad.

Pasaron los años, abandoné la educación por seis años para apoyar a mi esposo en su negocio. Al igual que él siempre tuve el sueño de tener mi propio negocio, mi propia escuela. La oportunidad se presentó cuando mi padre murió y nos heredó a mí y a mis hermanas un terreno suficientemente grande como para construir una escuela. Todas éramos normalistas, así que no fue difícil que nos decidiéramos por una escuela.

Comenzamos el ciclo escolar 1994 – 1995, fue una época muy difícil, ¡el país en crisis económica y nosotras abriendo una escuela! Comenzamos con 8 niños, teníamos miedo de fracasar pero mucho entusiasmo por lograr nuestra meta. Definimos nuestra misión como “brindar una educación actualizada que desarrolle competencias en forma integral y propicie la formación de valores en sus alumnos” por años habíamos hablado de la “escuela ideal” así que ya teníamos muy claro nuestro proyecto.

Tuvimos suerte pero además hicimos bien nuestro trabajo, a Dios rogando y con el mazo dando, y ese año concluimos con 25 niños. A la gente le gusto nuestra idea y comenzamos a crecer. En 1997 inauguramos el kínder con 5 pequeños y para 2001 abrimos la secundaria.

Hoy en día tenemos 450 alumnos, ha sido mucho trabajo pero cuando disfrutas lo que haces el tiempo pasa volando. Soy directora desde hace 15 años y aun tengo energías para abrir la prepa.

5. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

Revisar clases y que la planeación sea multidisciplinaria, resolver problemas entre maestros, padres de familia, cuidar el ambiente de trabajo, recibir quejas y asistir a capacitaciones.

6. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?

Planear, cumplir con los requerimientos de supervisión, asignar actividades, vigilar la disciplina, capacitar y motivar a los docentes y capacitarme.

7. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?

A seguir estudiando, a informarme, a revisar las clases de las maestras. Me gustaría dejar de ir a la supervisión y enfocarme en la dirección académica del colegio.

8. ¿Qué es un líder educativo? ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no?

Un líder da motivación y presenta nuevas estrategias, es un ejemplo para la comunidad.

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

Soy democrática, me gusta que las personas estén contentas con su trabajo por eso considero su opinión y sus necesidades. Fui muchos años mamá y maestra y considero que es importante alcanzar el equilibrio, tener tiempo para tu familia, para estudiar, hacer ejercicio y seguir preparándote.

Soy cambiante e innovadora. No me gusta hacer lo mismo todos los días, me gusta renovarme, hacer cosas nuevas, me aburro si me quedo en el mismo lugar, haciendo

lo mismo una y otra vez. Sin embargo soy constante en lo que hago, simplemente rediseño mi trabajo.

Tengo buenas habilidades de comunicación, no me gusta perder el control pero a veces me pasa así que cultivo la paciencia y la tolerancia.

Me gusta trabajar con la gente, se la responsabilidad que implica y les tengo paciencia.

Soy distraída, siempre pienso en muchas cosas a la vez pero me esfuerzo por ser atenta con las personas.

Tengo mucha experiencia en educación, he vivido todas las perspectivas por eso comprendo a mis maestras, sus problemas y necesidades. Me gusta ser un ejemplo para ellas y para mis alumnos, creo que un director debe ser un modelo a seguir.

Mi lema personal es: Si las cosas que valen la pena se hicieran fácilmente, cualquiera las haría.

10. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

Mi supervisor, jajajaja, pero contra eso no puedo hacer nada.

En el colegio, los chismes que afectan el clima laboral y el trabajo en equipo de las maestras. Los errores de otras personas por los cuales yo tengo que dar la cara porque soy el representante legal. Las demandas laborales, de padres de familia en la supervisión escolar y abusos de las autoridades gubernamentales.

Los problemas podrían disminuir si tuviera más y mejor apoyo del área administrativa y si tuviera tiempo de capacitar mejor a las maestras ante la resolución de situaciones con padres de familia.

11. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

Supervisar, revisar, investigar la opinión de alumnos y padres de familia, retroalimentar el trabajo de las tutoras cada semana y de las maestras cada mes, observar y analizar.

12. ¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

Si les vendo mi misión a los coordinadores y les enseño como me gustan las cosas para así tener más ojos supervisando el trabajo escolar.

Si me funciona porque los demás trabajan conmigo, con las metas que quiero alcanzar, les inyecto compromiso con su trabajo.

13. ¿Cree que usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

Si, contribuyo a través de la orientación, supervisión y capacitación de maestros.

Podría contribuir más si mi supervisor no me hiciera perder el tiempo en reuniones que no tienen relación con escuelas particulares.

14. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

Que me gusta lo que hago, que tengo vocación por la educación. Si me siento satisfecha.

15. ¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

Son importantes colaboradores para el bienestar de los alumnos, no para el de la escuela. Los veo en la escuela para padres, los festivales y escucho sus sugerencias y necesidades.

16. ¿Tiene usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

Tengo contacto con directores de otras secundarias, trabajamos en equipo para resolver problemas que tenemos en común como: problemas de salud, adicciones, desintegración familiar, bajo rendimiento académico de los alumnos, etc.

También nos relacionamos con universidades a las que egresan nuestros alumnos. Con autoridades educativas y padres de familia de todos los niveles.

Carolina Bon

1. ¿Cuál es su nombre? ¿edad? ¿sexo?

Sandra XXX tengo 42 años

2. ¿Cuál es su formación profesional?

Mi madre era maestra, desde niña he deseado ser maestra por lo que estudie la Normal, después la Licenciatura en Educación y constantemente estoy actualizando a través de cursos y diplomados.

3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en educación? ¿Qué funciones desempeño antes de ser director?

Tengo 36 años de experiencia en el plantel y he hecho de todo, he sido maestra, coordinadora, Directora Técnica, Subdirectora y actualmente soy la Directora Académica.

4.- ¿Cuál es la historia de esta institución?, ¿Cómo está conformada?, ¿Quiénes trabajan aquí?, ¿Me podría mostrar las instalaciones?

Transcripción en Capítulo: Resultados

5. ¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo? Mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.

Mi trabajo más importante es en el área pedagógica, en la planeación e implementación del plan de estudios y la enseñanza a docentes.

6. ¿A qué le dedica la mayor parte de su tiempo? ¿Considera usted que su tiempo está siendo utilizado en una manera efectiva? ¿Por qué?

Le dedico más tiempo a lo que me interese hacer, estoy de manos libres para abrazar cualquier proyecto que considere necesario. Por supuesto que administro mi tiempo de manera efectiva.

7. ¿Si pudiera rediseñar su trabajo, cómo sería? ¿A qué dedicaría su tiempo?

Hago lo que me gusta hacer.

8. ¿Qué es un líder educativo? ¿Se visualiza como líder educativo? ¿Por qué sí o no?

Si soy un líder educativo. Creo que para dirigir lo más importante es tener buen humor, lo impregnas en la institución, los demás se contagian de esa pasión por la educación. Aunque también es necesario que sepas hacer las cosas, para mandar a hacer algo es necesario que tu sepas hacerlo, no puedes pedir que alguien haga algo que tú no sabes hacer.

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

Mis características personales son pasión por la educación, vocación y formación académica. Tomo muchos cursos, cursos de todo tipo, siempre estamos buscando cursos de capacitación.

10. ¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene? ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar? ¿Cómo?

Los problemas se evitan previniendo, controlar pequeñas situaciones antes de que se vuelvan un problema grave, estar al pie del cañón.

11. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo? ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

Tengo un excelente equipo de trabajo. Es importante conocer a tu gente, saber que habilidades tiene cada uno para saber en qué área te puede servir, colocar las piezas

que tienes en el mejor lugar para que la institución se beneficie y por su puesto los niños.

Mis estrategias de organización son confidenciales, así como mi sistema educativo, si mi competencia lo supiera se robaría mis estrategias.

12. ¿Involucra usted a otras personas en el liderazgo de la escuela? ¿En qué sentido? ¿Le funciona trabajar así?

Mis maestras son parte de mi liderazgo, yo soy un buen líder porque tengo buen equipo de trabajo

13. ¿Cree que usted contribuye a los resultados de su escuela? ¿En qué sentido? ¿Puede contribuir más? ¿Cómo?

Yo soy importante porque impregno todo mi espíritu en la institución, la institución es el reflejo de la persona que la dirige.

14. ¿Cuáles son los factores que le facilitan su trabajo aquí? ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

Tengo 30 años de experiencia en educación, la experiencia es muy importante para llegar a ser mejor pues te equivocas pero corriges y continúas, es importante la constancia. Si me siento muy satisfecha.

15. ¿Tiene usted contacto con los padres de familia? ¿Qué tipo de contacto? ¿Son importantes los padres en la escuela? ¿Qué hacen?

Los padres participan en actividades de difusión, formación civil, valores. Tenemos excelentes papas. La educación viene de casa y acá les damos los conocimientos.

16. ¿Tiene usted contacto con otros miembros de la comunidad? ¿En qué sentido los involucra con la escuela? ¿Funciona ese contacto?

Si tenemos contacto pero es confidencial.

Apéndice 6: Resultados de la Entrevista a Docentes

José Castellón Velasco

¿Considera al director líder educativo?

La mayor parte del tiempo	75%
No	25%

¿Cuáles son las características personales que mejor describen al director?

Buena comunicóloga	100%
Buena receptora	25%
Amable	50%
Narradora de historias	25%
Inexperiencia	50%
Humanista	75%

¿Cuáles son los problemas más grandes del director?

Problemas de comunicación	50%
Disciplina de los alumnos	50%

¿Cuáles son las estrategias que utiliza el director?

Persuadir	50%
Ninguna	50%

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

Si pero no es efectivo	75%
No	25%

¿El director contribuye a los resultados de la escuela?

Si positivamente	25%
Si negativamente	75%

¿Qué facilita el trabajo del director?

Delegar responsabilidades	75%
---------------------------	-----

¿Cree que este satisfecha con su trabajo?

Si	50%
No	50%

¿Cómo facilita el trabajo de maestros?

Con material didáctico	20%
Falta un proyecto educativo	70%

¿Cómo puede mejorar?

Mejor comunicación 25%

Estrategias de resolución de conflictos 25%

Experiencia 25%

Coordinar el trabajo en colegiado 25%

Apoyarnos en la implementación de la reforma educativa 25%

¿Qué tipo de contacto tiene el director con los alumnos?

Buena 50%

Mala 50%

¿Qué tipo de contacto tiene el director con los padres de familia?

Falta atención a padres de familia 100%

¿Qué tipo de contacto tiene con los maestros?

Falta retroalimentación 50%

Falta liderazgo 50%

¿Con quién trabaja mejor?

Con la subdirectora 75%

¿Son efectivos los contactos?

Son insuficientes 100%

Colegio Piave

¿Considera al director líder educativo?

Si 100%

¿Por qué?

Motiva a aprender 50%

Dirige las actividades 50%

Apoya a los docentes 25%

Da ejemplo 25%

¿Cuáles son las características personales que mejor describen al director?

Actualización 70%

Experiencia 70%

Empática 50%

Perseverante 50%

Líder 25%

¿Cuáles son los problemas más grandes del director?

Incumplimiento de profesores	50%
Comunicación	50%

¿Cuáles son las estrategias que utiliza el director?

Observación de clase	100%
Revisión de planeación	100%
Entrevistas con tutores	75%
Capacitación de maestros	50%
Apoyo de coordinadora	25%
Seguimiento de casos	25%

Si es efectivo

100%

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

Si coordinadora	25%
Si todos participamos	75%

¿El director contribuye a los resultados de la escuela? ¿Cómo?

Formando el equipo de trabajo	75%
Nuevas estrategias	50%
Evaluando	25%
Tomando acciones	25%
Establece objetivos	25%

¿Qué facilita el trabajo del director?

Conformar equipos de trabajo	100%
------------------------------	------

¿Cómo facilita el trabajo de maestros?

Proporcionando herramientas para solución de conflictos	100%
---	------

¿Cómo puede mejorar?

Mejor tecnología	50%
------------------	-----

¿Qué tipo de contacto tiene con los alumnos?

Entrevistas con alumnos	60%
Seguimiento de casos a través de tutoras	60%
Se involucra en sus actividades	30%

¿Qué tipo de contacto tiene con los padres de familia?

Entrevistas conflictivas	30%
Presencia en eventos	25%
Tiene poco contacto con papas	70%

¿Con que otras personas tiene contacto?

Directores de otras instituciones	30%
Preparatorias de la zona	30%
No se	70%

¿Con quién trabaja mejor?

Con docentes	70%
Con docentes y alumnos	30%

Carolina Bon

¿Considera al director líder educativo?

Si	100%
----	------

¿Por qué?

Motiva a aprender	60%
Establece objetivos	40%
Apoya a los docentes	30%
Da ejemplo	25%

¿Cuáles son las características personales que mejor describen al director?

Perseverante	70%
Experiencia	70%
Persuasiva	50%
Empática	50%
Líder	25%

¿Cuáles son los problemas más grandes del director?

Comunicación	50%
Sus relaciones familiares	50%

¿Cuáles son las estrategias que utiliza el director?

Entrevistas con academias	100%
Apoyo de coordinadora	30%
Seguimiento de casos	25%

Si es efectivo

100%

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

Si coordinadora	70%
Si todos participamos	50%

¿El director contribuye a los resultados de la escuela? ¿Cómo?

Vigila el trabajo de academias	60%
Motiva a los profesores	50%
Solucionando problemas	25%

¿Qué facilita el trabajo del director?

La coordinadora	100%
-----------------	------

¿Cómo facilita el trabajo de maestros?

Organiza actividades	70%
Materiales y recursos	50%
Apoya la implementación de nuevos proyectos	30%

¿Cómo puede mejorar?

Está bien	70%
Mejorar su carácter	30%

¿Qué tipo de contacto tiene con los alumnos?

Eventos escolares	60%
Revisar clases	40%
Relación informal c / alumnos	30%

¿Qué tipo de contacto tiene con los padres de familia?

Tiene poco contacto con papas	70%
Entrevistas conflictivas	50%

Presencia en eventos 50%

¿Con que otras personas tiene contacto?

Organizaciones internacionales 60%

Familiares 50%

¿Con quién trabaja mejor?

Con coordinadoras 70%

Con docentes 30%

Apéndice 7: Resultados de la Entrevista a Alumnos

José Castellón Velasco

¿Cómo describirías a tu directora?

Ofensiva	31%
No nos escucha	23%
Comprensiva	21%
Rectitud	13%
Reflexiva	13%

¿Qué hace tu director?

Regañar	30%
Organizar la escuela	25%
No se	20%
Nada	10%
Ayudarnos	10%
Rezar	5%

¿Cómo puede mejorar?

Mejor actitud	23%
Escucharnos	23%
Actividades divertidas	15%
Mejorar instalaciones	15%
Motivarnos	8%
Incrementar el nivel académico	8%
Estudiar más	8%

¿Tiene contacto con ustedes?

No	14%
Pocas veces	36%
Si	36%
Muchas veces	14%

¿Cómo son los contactos?

Para regañarnos	42%
Para hacernos reflexionar	42%
Para disciplinarnos	8%
Para platicar	8%

¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?

Más comunicación	39%
No quiero tener contacto	21%

Amabilidad	11%
Interés por nuestras actividades	7%
Hacer actividades divertidas	7%
Motivarnos	7%
Que nos apoye	7%

¿Tiene contacto con sus papás?

Si, negativas	28%
Si, positivas	52%
No	20%

¿Qué es un director ideal?

Tiene buen carácter	33%
Comprende a los alumnos	24%
Ayuda a mejorar la escuela	20%
Motiva a los alumnos	14%
No existe	4%
No se	4%

¿Qué es la diferencia entre administrador y líder?

El líder toma las decisiones y el administrador las ejecuta	67%
A el líder le importa la gente	20%
El líder tiene seguidores	13%

Colegio Piave

¿Cómo describirías al director?

Estricta	15%
Enojona	14%
Inteligente	14%
Responsable	13%
Reflexiva	13%
Amable	10%
Positiva	4%
Accesible	4%
No sé	4%
Comprensiva	3%
Integra	1%
Emprendedora	1%
No se preocupa por los alumnos	1%
Buena onda	1%

Justa 1%

¿Qué hace el director?

Supervisa las clases	38%
Habla con las maestras	23%
Entrega calificaciones	11%
Entrevistas con alumnos	9%
Habla en las ceremonias	8%
Eventos escolares	6%
Casi no la veo	6%

¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?

Más comunicación	33%
Más flexibilidad	33%
Está bien	33%

¿Cómo es un director ideal?

Se preocupa por la escuela	36%
Escucha a sus alumnos	29%
Es comprensivo y flexible	27%
Motiva a los alumnos	9%

¿Cuál es la diferencia entre alguien que administra y alguien que es líder?

El líder manda y el administrador ejecuta	73%
El líder tiene seguidores	26%

Carolina Bon

¿Cómo describirías al director?

Alegre	18%
Inteligente	16%
Responsable	15%
Reflexiva	15%
Amable	11%
Positiva	5%
Accesible	5%
No sé	5%
Comprensiva	3%
Integra	2%
Emprendedora	2%
No se preocupa por los alumnos	2%
Buena onda	2%
Justa	2%

¿Qué hace el director?

Supervisa las clases	38%
Habla con las maestras	23%
Entrevistas con alumnos	11%
Habla en las ceremonias	8%
Eventos escolares	6%
Casi no la veo	6%

¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?

Más comunicación	33%
Más flexibilidad	33%
Esta bien	33%

¿Cómo es un director ideal?

Se preocupa por la escuela	36%
Escucha a sus alumnos	29%
Es comprensivo y flexible	27%
Motiva a los alumnos	9%

¿Cuál es la diferencia entre alguien que administra y alguien que es líder?

El líder manda y el administrador ejecuta	73%
El líder tiene seguidores	27%

Apéndice 8: Resultados de la Entrevista a Padres de Familia

Jose Castellón Velasco

¿Cómo describiría al director?

Agresiva	36%
Humana	28%
No sé	20%
Amable	16%

¿Es líder en la escuela?

No sé	52%
No	40%
Si	8%

¿Qué hace?

Administra la escuela	60%
No se	40%

¿Invita a los padres a participar en la escuela?

Pocas veces	60%
Si	40%

¿Qué debe hacer?

Mejorar la escuela	56%
Más comunicación con papas	44%

¿Qué tipo de contacto tiene con los alumnos?

Asuntos de disciplina	80%
Apoyarlos	20%

¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad?

Sermones	60%
Ninguno	40%

¿Cómo ha impactado en la escuela el director?

Negativamente	64%
Positivamente	36%

Colegio Piave

¿Cómo describiría al director?

Amable	25%
Estricta	20%
No sé	20%
Preparada	15%
Ofrece soluciones	10%
Prepotente	5%
Eficiente	5%

¿Es líder en la escuela?

Si	50%
No sé	30%
No	20%

¿Qué hace?

Se preocupa por sus alumnos y docentes	50%
Soluciona problemas	35%
Señalando deficiencias	15%

¿Invita a los padres a participar en la escuela?

Si	40%
Pocas veces	40%
No	20%

¿Qué debe hacer?

Más comunicación con papas	43%
Vigilar clases	29%
Vigilar maestros	29%

¿Qué tipo de contacto tiene con los alumnos?

Asuntos de disciplina	35%
Apoya a los muchachos en sus actividades	30%
Busca soluciones a los problemas que afrontan los alumnos	20%
Tiene presencia en la escuela	15%

¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad?

Está presente en las juntas y eventos	100%
---------------------------------------	------

¿Cómo ha impactado en la escuela el director?	
Positivamente	95%
Negativamente	5%
Carolina Bon	
¿Cómo describiría al director?	
Amable	50%
Alegre	20%
Preparada	15%
Ofrece soluciones	15%
¿Es líder en la escuela?	
Si	65%
No sé	35%
¿Qué hace?	
Dirige el plan de estudios	50%
Soluciona problemas	35%
Señala deficiencias	15%
¿Invita a los padres a participar en la escuela?	
Si	60%
Pocas veces	40%
¿Qué debe hacer?	
Más comunicación con papas y alumnos	43%
Mejorar instalaciones	30%
Que no cobren el laboratorio	27%
¿Qué tipo de contacto tiene con los alumnos?	
Problemas c/ maestros	45%
Apoya a alumnos en actividades académicas	40%
Motiva a los alumnos	15%
¿Qué tipo de contacto tiene con la comunidad?	
Está presente en las juntas y eventos	100%
¿Cómo ha impactado en la escuela el director?	
Positivamente	100%

Apéndice 9: Características del director

Instrucciones: En una escala de 5 a 10 en donde 5 es la calificación más baja y 10 la más alta, califica la presencia de las siguientes características en tu director. Circula la opción deseada.

Carisma: Prestigio que le permite influir en sus alumnos, docentes y demás colaboradores.

5 6 7 8 9 10

Consideración personal hacia los demás: Percepción de un director que apoya y da trato personalizado a sus colaboradores.

5 6 7 8 9 10

Estimulación intelectual: Estimulación que da el director para desarrollar las potencialidades de todos los miembros.

5 6 7 8 9 10

Liderazgo compartido: Capacidad del director de involucrar a otras personas en la dirección del centro.

5 6 7 8 9 10

Trabajo en equipo: Capacidad de unificar el trabajo de sus colaboradores en la búsqueda de objetivo en común.

5 6 7 8 9 10

Formación permanente: Hábito de trabajar en la formación permanente de él mismo y sus colaboradores.

5 6 7 8 9 10

Coherencia: Con la misión, visión y valores de la institución en su quehacer diario.

5 6 7 8 9 10

Inspiración: Capacidad del director de involucrar a todos en la mejora del centro.

5 6 7 8 9 10

Tolerancia psicológica: Capacidad de afrontar los momentos duros con sentido del humor y disminuir la ansiedad e incertidumbre.

5 6 7 8 9 10

Resultados José Castellón Velasco

Carisma: 7, Consideración personal hacia los demás: 5, Estimulación intelectual: 7,
Liderazgo compartido 5, Trabajo en equipo: 6, Formación permanente: 9,
Coherencia: 8, Inspiración: 8, Tolerancia psicológica: 6. Promedio: 6.7

Resultados Colegio Piave

Carisma: 10, Consideración personal hacia los demás: 9, Estimulación intelectual: 9,
Liderazgo compartido: 10, Trabajo en equipo: 10, Formación permanente: 10,
Coherencia: 9, Inspiración: 10, Tolerancia psicológica: 10. Promedio: 9.6

Resultados Colegio Carolina Bon

Carisma: 10, Consideración personal hacia los demás: 8, Estimulación intelectual:
10, Liderazgo compartido: 8, Trabajo en equipo: 10, Formación permanente: 10,
Coherencia: 10, Inspiración: 9, Tolerancia psicológica: 10. Promedio: 9.4