



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**El Perfil del Director de la Escuela y su Relación**

**con la Efectividad Institucional**

**Tesis que para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

Presenta:

**Karla Elizabeth Ramírez Ruelas**

Asesor tutor:

**Ing. Enrique Lavalle Sánchez, M.E.**

Asesor titular:

**Dra. Kathryn Singh Wood Howe**

**Tepic, Nayarit, México.**

**Noviembre de 2010**

## **Agradecimientos**

- A mis padres y hermanas por su apoyo incondicional y por creer siempre en mi fortaleza como ser humano y como profesionista.
- A la Mtra. Rosa María Parada Padilla, por brindarme la oportunidad de ingresar al mundo laboral y, de esta manera, vivir las experiencias que han hecho de mí la profesionista que hasta el momento soy.
- Al Lic. Rigoberto Rodríguez Bueno, por impulsar mi deseo de superación y por recomendarme el ITESM como la institución para cursar la Maestría en Administración de Instituciones Educativas.
- A la Dra. Kathryn Singh y al Mtro. Enrique Lavalle por su dedicado acompañamiento a lo largo del proceso de elaboración del proyecto de investigación.
- A quienes se desempeñaron como mis maestros tutores, asesores y compañeros a lo largo de la maestría, quienes compartieron sus experiencias y aprendizajes, enriqueciendo mi visión como profesionista en el área educativa.
- A los supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia de las Escuelas Primarias “San Juan”, “Héroe de Pueblo” y “Mololoa” por abrirme las puertas de sus centros escolares, por brindarme su tiempo, vivencias y las facilidades otorgadas durante mi estadía para la aplicación de las entrevistas y encuestas, indispensables para este estudio.
- A mí misma, por no desistir en los momentos más difíciles y continuar con un deseo creciente de brindar lo mejor de mí a las nuevas generaciones de México.

## Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	5
Antecedentes del problema.....	5
Contexto.....	6
Descripción geográfica general.....	7
Características generales de las escuelas estudiadas.....	8
Definición del problema.....	9
Preguntas de investigación.....	11
Objetivos de la investigación.....	11
Beneficios esperados.....	12
Limitaciones del estudio.....	14
Capítulo 2. Marco teórico.....	16
Cambia la sociedad, ¿se reestructura la escuela?.....	16
Las características del nuevo director.....	17
Estilos de liderazgo ejercidos por los directores educativos.....	20
Características de los líderes educativos.....	24
El rol del director en las organizaciones escolares.....	25
Modelos orientadores de la administración escolar.....	26
Las tareas del director educativo.....	30
El director y la efectividad de las instituciones educativas.....	34
Rasgos característicos de la calidad educativa.....	35
La nueva cultura escolar.....	36

Los equipos efectivos de trabajo.....	38
Modelos como estrategias de calidad en las instituciones educativas.....	40
Escuelas que aprenden.....	44
Capítulo 3. Metodología de la investigación.....	49
Enfoque metodológico.....	49
Participantes.....	52
Instrumentos de recolección de datos.....	58
Procedimientos.....	59
Capítulo 4. Presentación de resultados.....	63
Escuela Primaria San Juan.....	64
Descripción del contexto.....	64
Breve reseña del director.....	65
Funciones del director.....	65
Liderazgo educativo.....	69
Características personales y profesionales.....	70
Principales problemas que enfrenta.....	73
Estrategias de trabajo.....	73
Formas de relación.....	74
Impacto en la comunidad escolar.....	74
Escuela Primaria Héroe del Pueblo.....	75
Descripción del contexto.....	75
Breve reseña del director.....	76
Funciones del director.....	77

Liderazgo educativo.....	80
Características personales y profesionales.....	81
Principales problemas que enfrenta.....	83
Estrategias de trabajo.....	84
Formas de relación.....	84
Impacto en la comunidad escolar.....	85
Escuela Primaria Mololoa.....	86
Descripción del contexto.....	86
Breve reseña del director.....	87
Funciones del director.....	87
Liderazgo educativo.....	89
Características personales y profesionales.....	90
Principales problemas que enfrenta.....	93
Estrategias de trabajo.....	93
Formas de relación.....	93
Impacto en la comunidad escolar.....	94
Capítulo 5. Análisis de resultados.....	96
Caso 1: Escuela Primaria San Juan.....	97
Características y rol del director.....	97
Retos de la función directiva.....	100
Trascendencia del trabajo directivo.....	102
Caso 2: Escuela Primaria Héroe del Pueblo.....	103
Características y rol del director.....	103

Retos de la función directiva.....	106
Trascendencia del trabajo directivo.....	109
Caso 3: Escuela Primaria Mololoa.....	110
Características y rol del director.....	110
Retos de la función directiva.....	111
Trascendencia del trabajo directivo.....	114
Comparativo entre escuelas.....	116
Funciones del director.....	119
Liderazgo educativo.....	119
Estrategias de trabajo.....	120
Características personales y profesionales.....	120
Principales problemas.....	121
Formas de relación.....	121
Impacto en la comunidad escolar.....	122
Aspectos a mejorar.....	122
Patrones comunes.....	123
Capítulo 6. Conclusiones.....	126
Definición de categorías.....	127
Categoría rasgos descriptivos.....	127
Categoría rol del directivo.....	127
Categoría impacto de la función directiva.....	128
Comparación de categorías y resultados.....	128
Respuestas a las preguntas de investigación.....	141

El perfil del director de escuela primaria en la ciudad de Tepic.	141
Relación entre las características del director y la efectividad institucional.....	142
Recomendaciones.....	145
Anexo 1. Conceptos e interrogantes en que se basó el informe de resultados.....	148
Anexo 2. Preguntas para el director.....	150
Anexo 3. Preguntas a supervisores, subdirectores y maestros.....	151
Anexo 4. Preguntas a alumnos.....	152
Anexo 5. Preguntas a los padres de familia.....	153
Anexo 6. Entrevista con el director de la Escuela Primaria San Juan.....	154
Anexo 7. Entrevista con el supervisor de la Escuela Primaria San Juan. ....	158
Anexo 8. Respuestas de docentes de la Escuela Primaria San Juan.....	161
Anexo 9. Respuestas de alumnos de la Escuela Primaria San Juan.....	166
Anexo 10. Respuestas de padres de familia de la Escuela Primaria San Juan.....	170
Anexo 11. Entrevista con el director de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo.....	173
Anexo 12. Entrevista con el supervisor de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo. ...	176
Anexo 13. Entrevista con el subdirector de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo...	179
Anexo 14. Respuestas de docentes de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo.....	182
Anexo 15. Respuestas de alumnos de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo.....	189
Anexo 16. Respuestas de padres de familia de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo...	193
Anexo 17. Entrevista con el director de la Escuela Primaria Mololoa. ....	197
Anexo 18. Entrevista con el supervisor de la Escuela Primaria Mololoa.....	200
Anexo 19. Entrevista con el subdirector de la Escuela Primaria Mololoa.....	203

Anexo 20. Respuestas de docentes de la Escuela Primaria Mololoa.....	206
Anexo 21. Respuestas de alumnos de la Escuela Primaria Mololoa.....	212
Anexo 22. Respuestas de padres de familia de la Escuela Primaria Mololoa.....	217
Referencias.....	220
Curriculum Vitae.....	223



## Índice de Tablas

Tabla 1: Habilidades de dirección.....	43
Tabla 2: Procesos que caracterizan a las organizaciones que aprenden.....	45
Tabla 3: Datos por grupo de encuestados de las escuelas estudiadas.....	57
Tabla 4: Funciones del director González.....	68
Tabla 5: Características del director González.....	72
Tabla 6: Funciones del director Estrada.....	79
Tabla 7: Características del director Estrada.....	82
Tabla 8: Funciones del director Arteaga.....	88
Tabla 9: Características del director Arteaga.....	92
Tabla 10: Características de los directivos estudiados.....	118
Tabla 11: Patrones comunes en los directivos investigados.....	124
Tabla 12: Resultados Obtenidos en ENLACE por las escuelas participantes.....	138
Tabla 13: Categorías del perfil directivo con sus principales rasgos característicos.....	144

## **Resumen**

El papel del director en las escuelas ha sido un tema amplio de estudio pero que no ha generado suficiente información sobre las características del buen director y su relación con el desempeño de las instituciones educativas. De esta manera, surgió el proyecto de investigación denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, desarrollado en tres escuelas primarias públicas de la ciudad de Tepic, Nayarit. Dicho estudio forma parte de una investigación del Tecnológico de Monterrey, coordinado por la Dra. Kathryn Singh, dentro de México y otros países de Latinoamérica. Para sustentar el marco teórico se analizó una serie de autores reconocidos, que ayudaran a comprender las características, roles e impacto del director. Los datos se recabaron mediante diferentes encuestas aplicadas a supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia de cada centro escolar participante en el estudio. La información obtenida se contrastó con la literatura consultada para encontrar patrones comunes y comprender las diferencias entre las instituciones educativas y sus directivos. El análisis de los resultados, así como las conclusiones que se vierten ofrecen una visión del perfil de los directores estudiados, las funciones que ejercen y el impacto que han generado dentro de las escuelas investigadas.

## **Introducción**

Los centros escolares como instituciones en donde se desarrolla la educación formal de los individuos, van más allá de meros espacios materiales en donde se concreta el acto educativo. Su significado cobra sentido en la medida que se logra la comprensión de las interacciones de los miembros que los integran, los roles que desempeñan, y la organización con la que cuentan.

Las realidades que se construyen dentro del centro escolar van perfilando la organización de la misma, condicionada por dicha interacción que se suscita dentro del mismo y por las condiciones del contexto en que se desenvuelve. González (2001), la describe como a continuación se expresa:

Una realidad social que se va construyendo, manteniendo y recreando en el tiempo por las personas que habitan en ella a través de complejos procesos de interacción y negociación social, y mediatizados por el contexto sociopolítico, cultural y económico imperante en un momento dado. (p. 159).

A través de las interacciones cotidianas entre autoridades educativas, directores, administrativos, docentes, alumnos y padres de familia, desde la perspectiva de Lorente (2006), se construye la realidad organizativa y se crea la cultura escolar y profesional, tales como creencias, códigos profesionales, roles, patrones de acción. En este sentido, las escuelas se convierten en construcciones sociales que deben abordarse tomando en cuenta las visiones de cada uno de los actores que la integran, ya que su intervención dentro de las mismas determina en cierto punto su funcionamiento.

Por consecuencia, el acelerado cambio que viven las sociedades postmodernas, reclaman una nueva visión de la escuela como responsable de la educación formal de las nuevas generaciones y, en quien se deposita, en mayor o menor medida, las esperanzas de un mejor desarrollo humano y progreso social. Bajo esta concepción, Fullan y

Stiegelbauer (1997), reconocen la trascendencia del papel del director como agente del cambio dentro de la escuela como organización, la cual, desde su perspectiva, se logra con mayor eficacia cuando quienes las representan asumen un papel activo para ayudar a dirigirla.

Elizondo (2001a), afirma que es al director educativo a quien le compete resolver los problemas que tengan relación con la escuela y conducir su destino. Por consecuencia, el perfil, liderazgo y roles asumidos tendrán una relación directa en el impacto que se genere dentro de dichas instituciones educativas.

El presente trabajo tiene como eje rector el proyecto de investigación denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, el cual se orientó hacia la indagación de las características personales y profesiones de los directores educativos de tres escuelas primarias de la ciudad de Tepic, así como la relación de dichas características con el desempeño educativo y los estilos de liderazgo ejercidos. Los instrumentos de recolección de datos, así como la recomendación de la literatura para la redacción del marco teórico, fueron proporcionados por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora de la investigación. El desarrollo del proyecto se explica a lo largo de seis capítulos, los cuales se describen brevemente a continuación.

El primer capítulo hace alusión al planteamiento del problema, en donde se define el mismo, se plantean las preguntas y objetivos de investigación, así como la justificación de la necesidad de indagar sobre el tema.

Como segundo capítulo, se aborda el marco teórico, en donde a través de tres temas generales, se abordan las características del nuevo director, estilos de liderazgo, características de los líderes educativos, modelos orientadores de la administración

escolar, las tareas del director educativo, rasgos característicos de la calidad educativa, así como aspectos generales de la nueva cultura laboral.

La metodología constituye el tercer capítulo y, en ella se hace alusión al enfoque metodológico, las características de los participantes, a través de una breve semblanza de las instituciones educativas indagadas y sus respectivos directores, los instrumentos de recolección de datos, así como el procedimiento que se siguió para coleccionar los mismos y transformarlos en información, que permitió responder el problema planteado.

Dentro del capítulo cuatro se realiza la presentación de los resultados desarrollados, a través de siete conceptos para su mejor comprensión, expuestos de manera sencilla y fidedigna, según fueron aportados por los supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia de cada escuela participante en el estudio.

El capítulo cinco se compone por el análisis de los resultados y, como su nombre lo indica, comprende un análisis de los datos generados por las entrevistas y encuestas aplicadas, presentado en primer lugar, a través de tres casos en donde se trianguló la información, tomando como referencia las posturas de los participantes en diversos aspectos y, posteriormente, se realizó un comparativo entre escuelas, con la intención de encontrar patrones comunes y principales diferencias.

La conclusión se presenta en el capítulo seis, y en ella se confrontan los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas aplicadas a los diferentes miembros de la comunidad escolar, con la información presentada dentro del marco teórico, a través de tres categorías. Además, se da respuesta a las preguntas de investigación y se sugieren una serie de recomendaciones, como producto de los resultados obtenidos en el proyecto.

Finalmente, en los anexos se presentan los resultados reales de las entrevistas y encuestas aplicadas, organizadas por escuela primaria y por grupo de enfoque.

# Capítulo 1

## Planteamiento del Problema

### Antecedentes del problema

Las condiciones de vida, comparadas con las sociedades de hace 50 años, son diferentes, desde varios enfoques. En lo que respecta a la educación, versus al modelo burocrático de la administración escolar que venía prevaleciendo hasta hace algún tiempo, ha surgido el modelo emergente, para lo cual Elizondo (2001a), plantea la necesidad de un cambio en la cultura laboral, lo que requiere de una reorganización en la distribución de roles, participación, ejercicio de la autoridad y formas de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, principalmente.

Según Sarason (1982, citado por Fullan y Stiegelbauer, 1997), los directores emplean gran parte de su tiempo en asuntos administrativos y a mantener el orden de las escuelas. Se desalientan cuando intentan cubrir todas las exigencias del sistema. Además, este autor afirma que como responsables del cambio, los directivos no cuentan con una preparación bien definida para asumir dicho rol de manera más eficiente. González, Nieto y Portela (2003), advierten que el liderazgo que ejerza el director requiere tener un dominio académico que facilite el desarrollo del trabajo colegiado y la superación profesional de los miembros que constituyen la institución educativa.

Ante el modelo emergente en la gestión escolar, surge la redefinición del rol del director en las instituciones educativas del siglo XXI. Éstas más que un gestor, administrador, supervisor o evaluador, requiere de verdaderos líderes comprometidos con el cambio, con la búsqueda de nuevas formas de organización y estrategias de enseñanza, con visión, con una fuerte creencia en las metas y valores de la organización y con un alto

sentido de autoeficacia. Para dicho autor, el liderazgo verdadero promueve los valores que proporcionen un significado compartido sobre la naturaleza de la organización.

Leithwood y Steinbach (1989, citados por Fullan y Stiegelbauer, 1997) encontraron, a raíz de múltiples estudios, que los directores logran mayor impacto cuando generan mejores soluciones a los problemas de la escuela, al fomentar el compromiso de los maestros ante la implementación de la mejora y al promover la capacitación del personal.

En suma, la mejora es un proceso organizativo que exige la participación activa de los miembros que integran la comunidad escolar, liderados por el director de la misma. Al concebir a la escuela como el centro del cambio, el rol del directivo es decisivo. Fullan y Stiegelbauer (1997), proponen que dicho miembro de la comunidad escolar, debe reflexionar sobre sus características y funciones, con la finalidad de reconocer sus limitaciones y fortalezas para que, en base a dicho análisis determine si cubre las expectativas de la organización educativa a su cargo y diseñar posibles estrategias de mejora.

### Contexto

Profundizar el estudio acerca del perfil del director y su relación con la efectividad de las instituciones educativas públicas en México, se ha convertido en un tema trascendental para definir el grado en que las características y el rol que desempeñan los directivos, influyen en el funcionamiento y logros en las mismas. Por consecuencia, al poner énfasis en la investigación de la función directiva, se pretende ofrecer a los centros educativos, a la comunidad escolar y a la sociedad en general, elementos que les



aseguren mayores posibilidades de éxito para la calidad educativa y el desarrollo de un mejor nivel de vida.

En este sentido, el proyecto de investigación denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, se desarrolló en tres escuelas públicas de nivel primaria pertenecientes, dos de ellas al sistema federal y una al sistema estatal, ubicadas de la ciudad de Tepic, en el estado de Nayarit.

### *Descripción Geográfica General*

El estado de Nayarit se localiza en el noroeste de la República Mexicana. Colinda al norte con los estados de Sinaloa y Durango, al sur con Jalisco, al este con Zacatecas y Jalisco y al oeste con el Océano Pacífico. Cuenta con una superficie de 28,874 km<sup>2</sup>. La entidad cuenta con sierras, valles, bosques, tierras de cultivo y pastizales, volcanes, ríos, lagunas, marismas, esteros, playas y llanuras.

Al estado lo conforman 20 municipios, siendo Tepic, la capital del estado, donde se presenta la mayor concentración demográfica, política y económica. Dicho municipio se localiza en la zona centro del mismo y comprende una superficie total de 1983.8 km<sup>2</sup>, lo que representa el 6.75% del área total del estado. Su población, hasta el año 2005, según los datos arrojados por el censo de población del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009), se compone de 336,403 habitantes.

Aunque dentro de las principales actividades económicas se encuentra la prestación de servicios, la agricultura y el turismo son las predominantes.

La ciudad alberga a diversas instituciones educativas, tanto públicas como privadas, desde el nivel básico hasta el superior. En lo que respecta a la educación primaria, cuenta hasta 2007, según INEGI (2009), con 1148 escuelas, en donde son

atendidos el 94.1% de los niños y niñas entre los 6 y los 12 años, quienes en promedio se integran por 113 alumnos.

### *Características Generales de las Escuelas Estudiadas*

Las instituciones educativas en donde se desarrolló el proyecto denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Insitucional”, se localizan dentro de un contexto urbano, delimitados por una área geográfica constituida principalmente por múltiples comercios, tales como tiendas de abarrotes, negocios de comida, mercados, iglesias, parques, centros escolares de otros niveles educativos y, en menor número, de casas-habitación. El tránsito vehicular y de personas es contante, situación atribuida a su proximidad con el centro histórico de la capital del estado. Comparten una cercanía territorial pero pertenecen a diferentes zonas escolares.

Las escuelas participantes se caracterizan, desde la perspectiva de la ciudadanía, por tener mayor tradición, presencia y logros académicos, por lo que la demanda de los servicios para tener acceso a ellas es amplia.

Dichas instituciones educativas, llevan a cabo sus labores dentro del turno vespertino. Su población escolar oscila entre 82 y 190 alumnos, atendidos en promedio por 6 docentes, los cuales en su mayoría tienen más de 20 años de servicio educativo, laborando actualmente, tanto en el turno matutino como en el vespertino, dentro del mismo nivel o en secundaria; algunos de ellos fungen también como directores y representantes sindicales en el turno matutino, en escuelas de la ciudad. Los directivos de las mismas, tienen mínimo de cuatro años desempeñando sus labores como tales, dentro de ellas, dos con un nombramiento oficial y uno en calidad de interino; poseen una

preparación de maestría y, uno de los mismos, dos licenciaturas con especialidades relativas a la educación.

En relación al edificio escolar al que tienen acceso los miembros del turno vespertino, se compone básicamente por un salón de clases para cada grupo, una dirección, salón de reuniones, aula de cómputo, patio cívico, cancha deportiva y baños. Solamente una de las escuelas, posee además cocina, subdirección, dos canchas deportivas y un aula de usos múltiples, la cual cuenta también con un sitio web con la intención de brindar herramientas para los padres de familia y alumnos de la institución para obtener información sobre la situación académica de sus hijos y ofrecer la oportunidad de crear un espacio para la convivencia y libre expresión.

Las familias de los alumnos y alumnas, en su mayoría acuden desde colonias cercanas a las escuelas. Algunos son originarios de otras entidades federativas, tales como Jalisco, Guerrero, Chiapas, Baja California, principalmente, quienes han llegado al estado en busca de mejores oportunidades de empleo, por lo que el cambio de alumnos en algunas de ellas es constante. Las actividades productivas que realizan los padres de familia para el sostenimiento de sus hogares consisten en las relacionadas con el trabajo doméstico, de manufactura, empleados de diversas empresas y algunos profesionistas.

#### Definición del Problema

El perfil y rol del director en las escuelas, particularmente públicas, es un tema que se ha investigado ampliamente a nivel nacional e internacional; sin embargo, resulta necesario profundizar los estudios al respecto, con la intención de dar respuesta a múltiples cuestiones que aún están sin resolver.

Por un lado, se tiene la concepción de que las escuelas eficaces tienen bajo su administración a un buen director, pero es preciso indagar sobre las características personales y profesionales que los identifican, los roles asumidos por los mismos, las estrategias de trabajo desarrolladas y las relaciones efectuadas entre los diversos miembros de la comunidad escolar, que determinan un elevado nivel educativo.

Por otro lado, las características de estos “buenos” directores, según González, Nieto y Portela (2003), son determinadas por diferencias de índole política, costumbres, tradiciones, etc., lo que ha traído como consecuencia, que los resultados varíen de estudio a estudio. De esta manera, es imprescindible focalizar el proyecto de investigación en regiones específicas que permitan aportar resultados particulares, dentro de un contexto específico, para implementar soluciones de acorde a situaciones concretas y no generalizadas.

Asimismo, se tiene la certeza de 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. 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. Pese a ello, 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

Con la intención de encontrar las características y rol que desempeñan los directores educativos en las escuelas públicas de educación primaria, en la región de Tepic, Nayarit, fue posible delimitar las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las características del perfil de un director de escuela de educación primaria pública, en la ciudad de Tepic?, ¿Existe una relación entre las características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas en donde trabajan éstos? Dichas cuestiones representaron el eje rector que guió el proyecto de investigación a lo largo del proceso, y cuyas respuestas van esclareciéndose a lo largo de este documento.

## Objetivos de la Investigación

Identificar las características del perfil de los directores en escuelas de nivel primaria pública en la ciudad de Tepic, Nayarit, de turno vespertino, para empezar a detectar y analizar patrones comunes en relación al perfil y rol del director, constituye el principal objetivo de dicho proyecto de investigación. Con ello, se pretendió encontrar el perfil preponderante de los directivos de escuelas primarias públicas de dicha ciudad, así como los factores que determinan que su intervención logre trascender hacia la efectividad institucional.

A su vez, se pretendió identificar, como se explica en capítulo 6, las relaciones entre ciertas características personales, profesionales y administrativas de los directores, y el desempeño educativo en las escuelas investigadas.

Finalmente, tras identificar el perfil de los directivos y su influencia en la efectividad de las escuelas, se pretende desarrollar proyectos futuros que aporten mejoras a la función directiva que se viene desempeñando actualmente.

#### Beneficios esperados

La necesidad de determinar el perfil y rol del director en las escuelas de educación pública obedece a un imperativo de la sociedad ante el cambio incesante de su dinámica. Reestructurar la escuela, conlleva analizar y replantear las relaciones de poder en la misma, así como su organización.

La escuela debe de ser el núcleo del cambio educativo y cultural; para ello, precisa tener bajo su dirección a profesionales que ejerzan un liderazgo compartido, capaz de integrar e involucrar a diversas personas que integran la comunidad escolar.

Es menester indagar y encontrar el tipo de director que requieren las escuelas públicas de nivel primaria en la ciudad de Tepic, que las lleven a obtener mejores índices de efectividad y, de esta manera, satisfacer las demandas de una sociedad cada día más exigente. Es imperativo profundizar el estudio sobre dicho perfil, el tipo de liderazgo que ejercen los directivos, las estrategias empleadas para desarrollar su función, el tipo de preparación que poseen y que requieren para fortalecerlo, las características personales y profesionales que mejor los describen, qué tipo de relación tienen con docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad que rodea a la escuela.

Lo anterior permitirá brindar herramientas para fortalecer la función directiva y facilitar la efectividad de los centros educativos a su cargo; replantear la necesidad de ejercer el liderazgo educativo, de manera integral, incluyendo a éste el rol de

administrador y gestor, superando de esta forma las prácticas que prevalecen en las instituciones educativas en la actualidad.

De la misma manera, se busca promover una mayor concientización en relación a las políticas de promoción de los directores; reflexionar y replantear las estrategias para la formación, capacitación y actualización de los mismos; promover una reflexión y concientización en la comunidad escolar sobre la necesidad de replantear la cultura laboral en las escuelas, a través de su reestructuración y por consecuencia, lograr tener cada día más escuelas eficaces que tengan como principal fin el aprendizaje de los alumnos y, por consecuencia, una mayor calidad educativa.

Finalmente, se pretende otorgar a la profesión docente, especialmente a los directores, la capacidad para dar respuesta a la sociedad ante la molestia por el bajo nivel de logro académico en la mayoría de las escuelas primarias públicas, y, de esta manera un mayor reconocimiento social de su labor, ante el acelerado cambio que viven las sociedades postmodernas, las cuales reclaman a dichos directivos una nueva visión como responsables de las instituciones educativas en donde se forman las nuevas generaciones de mexicanos.

Como puede percibirse, los resultados de esta investigación no sólo servirán de apoyo para ampliar el proyecto de la Dra. Singh sino representan una oportunidad para las instituciones educativas estudiadas, para analizar y reflexionar sobre las estrategias empleadas hasta el momento, las condiciones de sus escuelas y, en base a ello, diseñar futuras rutas de acción.

## Limitaciones del Estudio

El proyecto “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, desde sus primeras etapas se enfrentó a varias limitaciones, entre las cuales destaca, la selección de las escuelas primarias del estudio, puesto que una de ellas, al funcionar en un turno matutino, representaba un problema para el tesista al no coincidir con los docentes y su directora en los tiempos para la aplicación de encuestas y entrevistas.

Además, encontrar las escuelas de turno vespertino que tuvieran a su cargo a un director considerado, a manera a priori como eficiente, no fue una tarea fácil, pero gracias a la experiencia de un supervisor de zona se logró determinar aquellas que pudieran ofrecer resultados productivos.

Otra situación particular que retrasó el estudio en una de las instituciones educativas estudiadas, fue el posible cambio de centro de trabajo por parte del director interino, lo cual no se concretó.

Finalmente, algunas de las encuestas, aplicadas a docentes y padres de familia se realizaron tras previa cita, sin embargo, debido a situaciones de salud y otros imprevistos obligaron a reprogramar dichas reuniones.

Las anteriores, fueron limitantes mínimas para desarrollar el estudio en cada una de las escuelas seleccionadas, en comparación con la actitud de apertura y buena disposición que mostraron todos los miembros de la comunidad escolar. Fueron escuelas que abrieron sus puertas, que compartieron sus experiencias e hicieron escuchar sus voces en beneficio de sí mismas.



Con la intención de profundizar la noción sobre la dinámica actual de la dirección escolar y, otorgar bases sólidas a este proyecto, resulta indispensable analizar la literatura aportada por diversos investigadores en relación a la dirección escolar, las características y estilos de liderazgo que ejercen los directores contemporáneos. En el siguiente capítulo, que constituye el marco teórico, se exponen tres temas que abordan las características de los directivos, el rol que juegan dentro de las instituciones educativas, los estilos de liderazgo ejercidos, las características de los líderes educativos, los modelos que orientan a la administración escolar, las tareas que desempeñan, los rasgos característicos de la calidad educativa, de una nueva cultura laboral, y de los equipos efectivos de trabajo.

## Capítulo 2

### Marco Teórico

#### Cambia la Sociedad, ¿Se Reestructura la Escuela?

Las características de la época postmoderna han marcado la pauta hacia un nuevo paradigma que exige la reestructuración de los modelos sociales. El desarrollo tecnológico y científico ha otorgado al ser humano nuevas perspectivas para concebir su mundo. Según Hargreaves (2005) la sociedad ha ido experimentando desde pequeños cambios, hasta una transformación paulatina de sistemas de creencias. De esta manera, al cambiar la filosofía del ser social, se requiere cambiar las metodologías de actuación, es decir, las formas de realizar las cosas y su sistema de creencias.

Durante mucho tiempo, la escuela ha venido desempeñando un papel crucial en la formación de las nuevas generaciones. Sociedad y escuela son dos esferas que tienen raíces en común y que emergen hacia un mismo fin; por tanto, es menester que dejen atrás los antiguos modelos postindustriales de aislamiento y disociación. Según De Vicente (2001), reestructurar la escuela, y con ella la enseñanza y sus profesores, conlleva escuchar las voces de quienes le rodean y adaptar paulatinamente las condiciones, para dar respuesta a las críticas y exigencias de todos los sectores de una sociedad de la información y la comunicación.

Cambiar la cultura de la enseñanza en el contexto en el que se desenvuelven los profesores requiere, según Hargreaves (2005), de una reestructuración que se relaciona, en cierto sentido, a la reconstrucción de las relaciones de poder en la escuela, por lo que se espera que el trabajo del profesor no se organice alrededor de los principios de aislamiento y jerarquía, sino a los de colaboración y colegialidad. En consecuencia, es

necesario generar metaparadigmas de comprensión, análisis, desarrollo y cambio para interpretar, analizar, sintetizar y responder a más específicos cambios de modelo en tecnología, vida organizacional, pensamiento intelectual y aspectos semejantes que están ocurriendo y se producirán crecientemente dentro y fuera de la educación. La reestructuración generaría, desde el punto de vista de Hargreaves (2005), mayor capacidad de reflexión sobre la propia práctica y reformulando sus acciones.

En estas mismas ideas, De Vicente (2001), propone reestructurar la escuela a través de un cambio en su organización o sistema, otorgándoles mayor poder de las mismas en la toma de decisiones y en la intervención de los diferentes integrantes de la comunidad escolar.

Dicha reestructuración exige un cambio en la visión de la escuela, basada según De Vicente (2001), en el compromiso, la participación equitativa, con capacidad de diálogo, reflexiva y que aprende de los errores; con innovaciones curriculares efectivas y personal capacitado y con experiencia; capacidad para tomar decisiones de manera colectiva, teniendo como base el conocimiento y resolver los conflictos de manera saludable; capaz de desarrollar en sus alumnos competencias que les permitan enfrentar la compleja sociedad de la información y la comunicación.

#### *Las Características del Nuevo Director*

Para De Vicente (2001) el nuevo concepto de liderazgo, es un liderazgo compartido, construido en base al conocimiento, colectiva y colaborativamente. Para ello se requiere cambiar esquemas mentales que promuevan la indagación y la búsqueda de soluciones a situaciones problemáticas, a través del diálogo y la reflexión sobre la práctica cotidiana.

Desde la perspectiva de dicho autor, el liderazgo debe de tener su núcleo en la escuela (de ahí la necesidad de transformarla) y no en el director. Para ello, es necesario que la escuela sea entendida como un centro educativo que ofrezca aprendizajes significativos, cuya visión sea formulada, diseminada, promovida y mantenida por el director, siendo dicha institución quien les ayude a desarrollar las características del líder para compartir ideas, negociar cambios y manejar los conflictos que éstos generan, de manera comprometida con el cambio innovador.

De esta manera, se crea un liderazgo compartido, sin que esto signifique que el director deje de ser un “líder de líderes”. De Vicente (2001) entiende dicho liderazgo como un proceso de construcción de aprendizaje colectivo, en donde el poder y la autoridad sea responsabilidad de todos los miembros de la comunidad escolar, desarrollando la habilidad para asumir dicha autoridad de manera eficiente.

Si bien la mejora en el desempeño docente constituye una pieza clave para la efectividad de las instituciones, según Elizondo (2001b), la escuela del siglo XXI exige la intervención de un director que ejerza un liderazgo capaz de integrar a la comunidad escolar en un proyecto con una visión compartida. El mismo autor agrega:

El liderazgo en los centros escolares es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida. (p. 61).

Desde la perspectiva de De Vicente (2001), más que un director o un administrador, la escuela eficaz necesita de líderes educativos comprometidos con el cambio y con la búsqueda de nuevas formas de organización. Es menester contar con líderes con visión y sean capaces de proyectarla y contagiarla, que apoyen la cooperación bajo los principios de la democracia, interesados en el aprendizaje de la comunidad

escolar, con identidad hacia las metas de la institución y con un fuerte sentimiento de eficacia. Se requiere de un director capaz de adaptar las disposiciones externas a las necesidades de su institución.

A su vez, según Elizondo (2001b), las escuelas eficaces, es decir, aquellas que han logrado promover y obtener un nivel elevado de calidad, tienen bajo su dirección a una persona con un liderazgo definido, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y compartidos.

Dirección y liderazgo, dentro de este contexto, podrían traducirse en sinónimos e incluso pueden llegar a confundirse. Desde la concepción de Elizondo (2001b), es líder quien es capaz de usar el poder de manera responsable, contagiando la idea de un objetivo compartido con sus seguidores y creando un clima de respuesta favorable para llevar a cabo las acciones que lo materialicen. Para De Vicente (2001), el líder ejerce de manera responsable el control y la dirección. Administrar y dirigir, es decir, coordinar los recursos humanos y materiales para hacerlos más eficaces en la producción de bienes y servicios, es tan solo parte de lo que hace, más no la totalidad de sus acciones. El líder está interesado en una visión y la idea de mejora.

Por su parte, Day et. al. (2000, citado por De Vicente, 2001) distingue gestión y liderazgo en relación con sus fines; al respecto aclara:

Mientras que la gestión está interesada en la realización, las cuestiones operativas, la transacción, los medios, los sistemas y en hacer las cosas bien, el liderazgo está interesado en una visión, cuestiones estratégicas, la transformación, los fines, la gente y también en hacer las cosas bien. (p. 35).

Lo anterior, permite que se observe que la gestión se concentra tanto en cubrir con las expectativas externas que se tienen de él, que descuida los propósitos y la identidad de

la organización. De esta manera, los líderes ayudan a replantearse las ideas de sus seguidores sobre lo que es deseable, posible y necesario con significados compartidos.

### *Estilos de Liderazgo Ejercidos por los Directores Educativos*

Determinar las características del director educativo, conlleva directamente a relacionarlas con las del líder en este sector. Sin embargo, éstas no pueden enunciarse de manera tajante y uniforme. Según Gardner (citado por Boyett y Boyett, 2006), éstas dependen del tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto y el modo de ser de los seguidores. Atendiendo a esta idea, a continuación se analizan los diferentes estilos de liderazgo.

En el liderazgo de delegación, como su nombre lo indica, el director concede gran poder de decisión a sus seguidores, así como las acciones. Según Elizondo (2001b), existe un débil interés por las relaciones personales y los resultados de la institución educativa. Por tanto, la comunicación es hermética, pues con ello se asegura evitar conflictos. Lo anterior, podría resultar totalmente desalentador; sin embargo, este estilo puede ser adoptado cuando se tiene la certeza de que los miembros del equipo tienen los conocimientos, la experiencia, la responsabilidad y el deseo de hacer la tarea, otorgándoles la libertad de organización, concentrándose únicamente en los resultados.

El liderazgo participativo estimula de manera considerable las emociones de sus colaboradores; la comunicación es constante y directa, aconseja, asesora, se preocupa por facilitar el aprendizaje y el desarrollo, sugiere, orienta, procura establecer confianza mutua, interrelación humana y positiva y fomenta la creatividad. Existen fuertes lazos interpersonales en detrimento del interés por los resultados. Asegurar la armonía para solucionar conflictos de manera agradable, teniendo contentos a los colaboradores, y

generando un sentimiento de compromiso. Desde la perspectiva de Elizondo (2001b), la comunicación es abierta; de manera indirecta ayuda siempre a resolver los problemas, apoya las quejas para evitar el distanciamiento de las personas. Cuando éstas tienen la suficiente experiencia en su trabajo pero la motivación es deficiente, este estilo de liderazgo puede resultar útil, ya que refuerza el sentido de reconocimiento al mérito.

Por otra parte, el liderazgo informativo o de dirección, se basa en una supervisión constante sobre la ejecución de tareas. Para Elizondo (2001b), en este tipo de liderazgo, el líder dirige, ordena, manda, fija normas y funciones, establece objetivos y estructura, determina el cómo, cuándo y dónde hacer el trabajo, informa más no comunica. El centro de interés radica en los resultados, mostrándose poco interesado en las relaciones interpersonales. Espera disciplina, obediencia y cooperación. Aquí no hay lugar para quejas o equivocaciones ya que son síntoma de debilidad. Es impositivo; las tareas y roles están bien definidos por lo que acatar la norma es esencial para asegurar el éxito.

Continuando con el análisis de tipos de liderazgo, se encuentra al liderazgo persuasivo, el cual para Elizondo (2001b), se caracteriza al director como la persona que ejerce la supervisión de manera moderada, coordina e integra los esfuerzos, fomenta el trabajo en equipo; si existen dudas, demuestra y expone, fija y motiva a seguir objetivos y programas, establece una comunicación abierta, proporciona apoyo emocional, reconocimiento y apoyo psicológico. Interés por las tareas y las personas son dos aspectos en equilibrio; busca que la gente se fije metas y asuma el compromiso para conseguirlas, es decir, adaptan las exigencias externas a las necesidades de la institución junto con su líder, quien les otorga el estímulo necesario para la consecución de las mismas.

Otro estilo de liderazgo lo constituye el liderazgo intermedio, en el cual en opinión de Elizondo (2001b), el líder se mantiene apegado a las normas, se interesa por lograr resultados, con la finalidad de que lo reconozcan por su eficacia; las relaciones con sus colaboradores se encuentran reguladas a través de reglamentos, utiliza comunicación formal e informal, no impone las instrucciones, las negocia. El desempeño se encuentra en un nivel medio al igual que la relación con las personas. Se basa en modelos tradicionales de dirección, tal es el caso del burocrático, en donde la actuación es determinada por normas claramente establecidas. Trata de evitar dificultades anticipándose a los hechos; las indicaciones se dan de manera general, evitando así presiones innecesarias, tratando de controlar el conflicto canalizando las acciones hacia áreas administrativas. El líder es una persona segura, contribuye a que la gente se desempeñe un grado de eficiencia moderada pero de manera aceptable.

Elizondo (2001b) asevera que ningún directivo posee un estilo de liderazgo específico, de manera estricta, sino que cada quien se identifica por una combinación de los mismos, según requieran las exigencias de sus instituciones. Complementa dicha aportación expresando que el perfil de los líderes y, por ende, las características del director educativo quedarán determinadas por la madurez del grupo a su cargo.

De la misma manera, el liderazgo situacional, se basa en la actuación según el análisis de la situación. Elizondo (2001b) explica que dicho modelo no califica a los estilos como buenos o malos, sino que si se utilizan en las circunstancias adecuadas tendrán buenos resultados.

La madurez del grupo, según Elizondo (2001b), puede definirse como una cualidad caracterizada por la motivación, preparación para ejercer el puesto, experiencia



y responsabilidad. Según dicho autor, existen cuatro niveles de madurez: la madurez baja, madurez media baja, madurez media alta y madurez alta.

En la madurez baja, el colaborador no tiene ni el interés ni la capacidad para hacer el trabajo; la motivación, preparación, experiencia y responsabilidad se encuentran en bajos niveles. Respecto a la madurez media baja, la persona no tiene la experiencia y capacidad para realizar las tareas pero posee la disposición por aprender. En la madurez media alta existe la competencia y experiencia en el puesto pero la motivación es baja, por lo que el desempeño representa un problema potencial. Finalmente, en la madurez alta todos los elementos de la madurez se encuentran altos.

Elizondo (2001b), comparte una sugerencia para elegir el tipo de liderazgo y, con ello, adaptar las características del líder a la altura de los requerimientos de la institución a su cargo, así como de su equipo de trabajo. Dicho investigador propone que en el caso de nivel de madurez bajo, el estilo de liderazgo que satisface sus necesidades es el informativo, ya que estará en condiciones de mejorar el nivel de conocimientos de las personas para obtener mejores resultados. El mismo autor expresa que para un nivel de madurez media baja, el estilo que hay que aplicar es el persuasivo, en donde es necesario desarrollar los conocimientos sobre la ejecución de la tarea y atender a la vez la motivación. Siguiendo la misma temática de Elizondo (2001b), señala que en la madurez media alta, el estilo participativo resultará propicio para incentivar a los colaboradores. Por último, en relación con la persona con madurez alta, el estilo más pertinente será el de delegación, ya que ésta posee los conocimientos, valores y actitudes necesarias para trabajar de manera independiente.

### *Características de los Líderes Educativos*

Desde la perspectiva de O'Toole (1996, citado por Boyett y Boyett, 2006), existen una serie de características esenciales que los líderes han de poseer, basados en los valores. La integridad se refleja al tener siempre presente sus objetivos. La confianza que se le tiene se construye cuando es consciente de que el liderazgo que ejerce es sinónimo de responsabilidad y no de privilegio. Escucha y estimula las diferentes opiniones. Tiene respeto por los seguidores debido a que existe una congruencia entre su filosofía y su praxis; es decir, entre lo que piensa y hace.

Covey (1991, citado por Boyett y Boyett, 2006), complementa dicha descripción con ocho características de los líderes centrados en sus principios, éstas son: aprendizaje continuo, orientación de servicio, irradia energía positiva, cree en otras personas, lleva una vida equilibrada, ve la vida como una aventura (es valiente), sinergia (sabe actuar frente a los cambios de manera productiva) y es comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para auto-renovarse.

Además, según Nanus (1989, citado por Boyett y Boyett, 2006), existen siete megahabilidades del liderazgo, siendo éstas: visión de futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de interdependencia y altos niveles de integridad.

Según DePree (1993, citado por Boyett y Boyett, 2006), los atributos del liderazgo son: integridad, confianza, perspicacia, preocupación por el espíritu humano, valentía en las relaciones, sentido del humor, energía intelectual y curiosidad, respeto al futuro, atención al presente y comprensión del pasado, previsibilidad, sabe dar sentido al

caos y tiene presencia (se detiene a hacer y responder preguntas). Es paciente. Escucha los problemas. Intenta comprender todos los matices.

De esta manera, adaptar el liderazgo a las necesidades del grupo y de la escuela, conlleva evaluar continuamente las acciones, mediante la reflexión desde la práctica con el apoyo de su equipo de trabajo. Lo anterior determinará en gran medida el papel del director en las organizaciones escolares.

### El Rol del Director en las Organizaciones Escolares

La educación es un proceso que suele desarrollarse en el seno, tanto de las instituciones formales como no formales, dentro de una sociedad. La escuela, desde la perspectiva de Elizondo (2001b), es una organización formal, ya que se caracteriza por estructurarse por una serie de personas que le dan sentido y diversidad. Dichos individuos tienen a su cargo una función dentro de una jerarquía, se coordinan y comunican bajo determinadas dinámicas, empleando estrategias y técnicas, con la finalidad de lograr metas previamente establecidas.

Dentro de dichas instituciones existen condiciones que van perfilando el contexto laboral, las personalidades, funciones, status o jerarquía y normas bajo las cuales se orientan las actuaciones de los sujetos que la forman. En suma, los centros educativos establecen lo que se espera y el rol que cada sujeto ha de desempeñar dentro de ellos. Según Elizondo (2001b), es posible entender por rol como “el conjunto de acciones o comportamientos característicos de una función o individuo” (p. 17).

Sin lugar a dudas, la función directiva dentro de las escuelas es pieza clave para los procesos de cambio y mejora dentro de las mismas. Dicha función lleva consigo la responsabilidad de organizar los procesos educativos, con eficacia y eficiencia,

estableciendo los objetivos y metodología para lograrlo. Por lo anterior, se hace necesario definir el rol que va a desempeñar el director en las instituciones educativas. Desde la óptica de González, Nieto y Portela (2003), el rol del directivo se caracteriza por una dualidad, enmarcada dentro de la gestión y el liderazgo compartido de los centros educativos. Los autores afirman que resulta complicado definir un rol específico o estándar para cada director, ya que la diversidad cultural de las escuelas van marcando la pauta para efectuar determinadas tareas y perfilar una personalidad específica para cada uno de los miembros que laboran en tales instituciones.

#### *Modelos Orientadores de la Administración Escolar*

La dirección de los centros educativos sufre actualmente una disyuntiva entre continuar ejerciendo la función tradicional, es decir, dar respuesta a los requerimientos administrativos, burocráticos y de gestión aplicada al mejoramiento de la infraestructura o, por otro lado, rediseñar sus tareas para encauzarlas hacia la mejora y el cambio. Desde la perspectiva de Zorrilla y Pérez (2006), el directivo suele optar por conservar las prácticas tradicionales de su labor.

El rol que desempeña el director educativo, dentro de una institución formal, puede ser analizado desde diferentes perspectivas y dimensiones. Sin embargo, antes de profundizar en dicho aspecto, resulta necesario explicitar las características del modelo burocrático y el modelo emergente como orientadores de las funciones de la administración escolar.

*Modelo burocrático.* La administración empresarial, nace ante la necesidad de establecer una estructura organizacional bien definida, jerarquizada y centrada en la realización de las tareas, creando, en opinión de Elizondo (2001 a), una impersonalidad

en dicha organización. Bajo este esquema, los sistemas educativos adaptaron el modelo burocrático para desempeñar sus tareas cotidianas, específicamente dentro de las escuelas.

La burocracia es caracterizada por un claro establecimiento de normas y reglamentos sobre el funcionamiento de la institución, donde queda definida la jerarquía, funciones, responsabilidades de cada puesto y estrategias de comunicación, la cual debe fluir mediante oficios y otros tipos de documentos formales. Lo anterior, permite regular las conductas; cada cargo queda bajo el control de otro superior quien supervisa la ejecución de las tareas, para las cuales los individuos deben de tener la preparación y especialización definida, cuyo mérito y competencias han de ser reconocidas mediante la promoción o ascenso dentro de la jerarquía organizacional. Éste modelo busca, bajo los criterios anteriores, una mayor eficiencia en el logro de los objetivos, establece de manera precisa los cargos y responsabilidades, genera rapidez en las decisiones, constancia en las rutinas laborales, cada quien sabe lo que tiene que hacer.

Versus a las ventajas que ofrece el modelo burocrático, se encuentran los obstáculos que generan sus procedimientos. Según Elizondo (2001a), la burocracia crea un formalismo y documentación en exceso, relaciones interpersonales frágiles, rigidez en la elaboración de tareas, decisiones y procesos, a los cuales se les da mayor prioridad que a la satisfacción de los clientes y, por último, no se adapta a situaciones ni contextos particulares, la uniformidad es aplicable a todas las circunstancias, lugares y tiempo por igual.

Por medio de la burocracia, el director educativo se convierte en el jerarca de las escuelas, cuyo rol es fundamentalmente de administrador y supervisor, ya que consiste en

asegurar el control y vigilancia de los sujetos a su cargo y conducirlos hacia el logro de los objetivos planeados, generalmente impuestos desde afuera.

Desde los años cuarenta, el modelo burocrático ha sido el que regula las funciones dentro de las instituciones educativas. Sin embargo, a las escuelas se les exige cada vez más y variadas funciones, producto de un mundo cada vez más complejo y cambiante. De esta manera, González, Nieto y Portela (2003), ven el imperativo del surgimiento de un director, que ya no sólo sea concebido como el profesor principal, cuyas tareas son, en primer plano, meramente administrativas y, en segundo plano, pedagógicas, sino que atiende de manera diversa las múltiples cuestiones que le aquejan. Por lo tanto, administrar el cambio de los centros educativos, satisfacer las demandas de los maestros, alumnos, padres de familia y autoridades educativas, así como encontrar las estrategias para gestionar las instituciones educativas cada día que demandan mayor autonomía y satisfacción de su complejidad.

*Modelo emergente.* Ante el imperativo de conducir a las instituciones hacia la eficiencia, surge el modelo emergente, el cual concibe a la gestión escolar, desde la óptica de Elizondo (2001 a), como la dirección del centro basada en el logro de las tareas académicas, dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, a diferencia del modelo burocrático que privilegia los procesos en la ejecución de las tareas.

La autora expresa que el modelo emergente concede gran capacidad de participación a los miembros de la comunidad escolar, de manera democrática. Se reconoce el carácter autónomo que las instituciones educativas, esto es, la capacidad para tomar sus propias decisiones y conducir sus acciones con las estrategias que consideran propicias para el logro de la misión, de acorde al contexto en el que se desenvuelve la

escuela. Dichas acciones deberán de ser lideradas para conducir de manera más eficiente la participación de sus miembros.

La necesidad de un cambio en la cultura laboral es una premisa fundamental de este modelo que se describe, lo que se traduce en una reorganización en la distribución de roles, participación, ejercicio de la autoridad, formas de llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje, principalmente; enfrentar el cambio y el mejoramiento bajo la planeación estratégica y evaluación, enfrentando y buscando solución a los problemas que le aquejan. En suma, las características principales de este modelo son: participación democrática, autonomía, liderazgo, organización, planeación y evaluación escolar.

El nuevo estilo de gestión requiere, según el proyecto principal de educación en América Latina y el Caribe (citado por Elizondo, 2001a):

1) Mejorar la eficacia del sistema, 2) mejorar la equidad en la distribución del servicio educativo, 3) mejorar la eficiencia del sistema, desarrollando la capacidad de optimizar el uso de los recursos a efectos de su buena marcha interna, lo cual implica mejorar considerablemente la calidad de la educación. (p. 85).

Una reestructuración en la gestión escolar figura, en este sentido, como pieza clave para el cambio y mejora de las instituciones educativas. Ibarrola (citado por Elizondo, 2001a) concibe a la gestión escolar como la capacidad para organizar, supervisar, dar seguimiento, transformar la toma de decisiones y procesos, así como para evaluar los resultados con sus posibles causas.

La disyuntiva entre conservar el modelo tradicional de gestión o responder a las exigencias sociales de mejora y cambio continuo en las escuelas, se hace cada día más evidente. Desde la perspectiva de Murillo (2006), el director debe de asumir una actitud conservadora ante la necesidad de mantener, apoyar y reforzar aquellos procesos que funcionan para la escuela y, a su vez, debe de consagrarse como su máximo

revolucionario, cuya principal misión radica en transformar la escuela hacia mejores estándares de calidad y equidad.

### *Las Tareas del Director Educativo*

Para desempeñar su rol, Boyett y Boyett (2006) explica que el director debe de poseer una serie de habilidades y conocimientos. A continuación se describen las características de dichas habilidades.

La habilidad técnica exige que los directivos tengan los conocimientos especializados de su función para dominar y comprender las políticas educativas, tanto nacionales como internacionales, reglamentos y disposiciones oficiales, la problemática de la escuela y su contexto, así como de los planes y programas de estudio, estrategias de enseñanza y evaluación.

La habilidad conceptual implica la comprensión de la correlación que existe entre todos los miembros y procesos de la institución, es decir, los individuos dentro de la institución se influyen de tal manera que las acciones realizadas por algunos repercuten en todo el sistema, por lo que es necesario comprender los intereses y necesidades de los sujetos, además de saber qué hacer para lograr los objetivos.

Una tercera habilidad es la humanística, que conlleva desarrollar la inteligencia interpersonal, con la intención de crear ambientes laborales sanos, comunicación eficiente, manejo de conflictos, la integración de equipos de trabajo. Es ésta habilidad, la que asegura el logro de los objetivos de las instituciones educativas.

Las tareas del director, desde el punto de vista de Gimeno (1995, citado por González, Nieto y Portela, 2003), se pueden definir desde tres perspectivas. La primera, está condicionada por una serie de supuestos, regulaciones legales y tradiciones en lo que



respecta lo que debe de ser la función directiva, son prácticas implícitas que llegan a formar parte de la cultura del centro. La segunda perspectiva, está enmarcada por modelos ideales de lo que debería de ser la dirección escolar, desde el punto de vista filosófico, político y legal. En la última perspectiva, los patrones o preconcepciones de los directivos sobre su función, adquiridas a lo largo de su experiencia como estudiantes o con sus directivos cuando ejercieron la función docente, se conjugan con la propia personalidad del individuo.

Una vez definidas las perspectivas que definen el rol del director, se pueden analizar las tareas del director desde las perspectivas técnica, cultural y política.

En la perspectiva técnica, el director es concebido como un gestor, cuyas funciones desde el punto de vista de González, Nieto y Portela (2003), son programar y planificar, tomar decisiones y evaluar los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución.

El rol del director, desde el planteamiento cultural, es considerado el líder que ejerce influencia determinante hacia el cambio dentro de las instituciones educativas.

La autora señala que, dentro de la perspectiva política, el directivo es considerado, como un agente capaz de desarrollar posturas críticas y transformadoras en la escuela, por lo que tiene la facultad para promover la reflexión, análisis y cambio en las diferentes ideologías de los miembros de la organización.

Mintzberg (1983, citado por González, Nieto y Portela, 2003), a su vez, divide las tareas del director en tres grupos: roles interpersonales, transmisión de información y toma de decisiones. Dentro del rol interpersonal, su posición “privilegiada” dentro de las instituciones le facilita mantener activo el proceso de comunicación con los miembros

que integran a las escuelas y relacionarse con todos ellos, transmitiendo la información que se genera tanto dentro como fuera del contexto educativo. Una tercera tarea, la toma de decisiones, resulta crucial dentro de las tareas directivas, pues de ella depende la eficacia de su labor ante el control y evaluación de las situaciones.

Comúnmente los directivos ejercen su función sin una previa formación explícita y desempeñan su rol como director de manera empírica. Al respecto, Elizondo (2001b) expresa:

Hay que reconocer que en muchos casos los directivos son empíricos, es decir, que no han sido preparados para dirigir, y su tendencia a actuar es acorde con su propia personalidad como “modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad”; aunque esto es más sencillo, no es lo más recomendable, porque los resultados no siempre son satisfactorios. (p. 70).

Bajo esta temática, Miranda (2002), sostiene que los centros escolares que tienen mayores oportunidades de cambio y mejora están bajo la responsabilidad de un director debidamente capacitado, quien se caracteriza por tener como prioridad dentro de sus funciones el proceso de enseñanza-aprendizaje y por desarrollar una gestión equilibrada entre la presión y apoyo hacia los miembros de la comunidad escolar para impulsar los proyectos de mejora y cambio institucional.

Por otra parte, González, Nieto y Portela (2003), afirman que la ejecución de las tareas de dirección depende, en gran medida, de la capacitación inicial y formación continua de los sujetos que las ejercen, de las normas que regulan su puesto y de la personalidad y cultura profesional desde la cual es interpretada. En este contexto, Elizondo (2001a), explica que el rol del director educativo supone una profesionalización para ejecutar sus tareas, siendo analizadas desde cuatro dimensiones: pedagógica, social, política y dimensión administrativa, las cuales son abordadas bajo la siguiente premisa:

El directivo es un agente de apoyo a la escuela y su principal función es colaborar en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos. Como tal, su reto es tratar de dirigir al mayor número de personas del colectivo escolar, para que consigan determinados objetivos educativos en un esfuerzo conjunto de colaboración. Para pasar de un ejercicio directivo meramente administrativo o individualista a uno colectivo o colegiado, es necesario que el director asuma las funciones de dirección y coordinación de esfuerzos como un verdadero líder. (p. 62).

Los profesores se mantienen aislados dentro de sus aulas, denotando una clara separación entre el rol que desempeñan y el del director del centro educativo. Para esto, Zorrilla y Pérez (2006), afirman que las relaciones entre ambos individuos se suscitan dentro de la organización y delegación de responsabilidades: comisiones de puntualidad, higiene, tiendita escolar, festivales, principalmente. De esta manera, se establece una mutua relación de confort evitando de esta manera el peligro de ser invadidos o perder el control y autoridad, según su rol.

Por ello, el liderazgo ejercido por el director, conlleva necesariamente tener un dominio académico que facilite el trabajo colegiado, la continua preparación tanto de él como de los miembros que forman parte de las escuelas. Además, deberá de desempeñar un papel organizativo-administrativo y social para la transformación de la comunidad escolar. En suma, ser factor determinante para el cambio de las instituciones educativas y transformarlas en escuelas eficaces.

Para concluir, Zorrilla y Pérez (2006), confieren al director escolar un papel primordial dentro de la calidad educativa, ya que en gran medida, éste tiene el poder, ejerciendo un liderazgo transformacional, para facilitar el cambio dentro de las instituciones educativas hacia la mejora continua, evaluando y modificando estrategias, procesos, estructuras y, sobre todo, el comportamiento de sus colaboradores.

## El Director y la Efectividad de las Instituciones Educativas

Las demandas de la sociedad del siglo XXI hacia la escuela como institución formal y responsable de llevar a cabo los procesos de enseñanza y aprendizaje sobre los valores, conocimientos y habilidades de una determinada cultura, exigen una nueva visión de lo que las instituciones educativas deben ser, por lo que resulta necesario que desarrollen capacidades, estructuras y sistemas que les permitan adaptarse y ser más competentes.

Las organizaciones educativas que son capaces de responder a las exigencias del mundo cambiante, en opinión de Miranda (2002), se caracterizan por cierto grado de permeabilidad, esto es, estar abiertas al aprendizaje tanto individual como organizacional, evitando la rutina, la monotonía y, por ende, el fracaso. La flexibilidad se orienta a la capacidad para adaptarse a los nuevos requerimientos del entorno, del sistema educativo y la sociedad en conjunto. Finalmente, deberán de ser creativas al diseñar las estrategias para dar respuesta a los problemas que se presentan cotidianamente. Permeabilidad, flexibilidad y creatividad, son rasgos que, según Miranda (2002), carecen la mayoría de los centros escolares.

Reestructurar la escuela, para De Vicente (2001), conlleva necesariamente realizar cambios fundamentales que resulten significativos en una organización. Lo anterior, se traduce en que se han de favorecer los ambientes para desarrollar los procesos de enseñanza y aprendizaje, tanto para los alumnos como para los docentes; procurar mayor acercamiento por parte de la escuela con la comunidad que le rodea, así como una mayor asociación entre directivos, docentes, estudiantes y las familias; acrecentar el proceso de

comunicación entre colegas sobre la organización del centro y aspectos técnico pedagógicos, principalmente.

De esta manera, se reafirma la necesidad de que la escuela genere nuevos modelos de organización, pues éstos así como el gobierno de los centros y el clima que en ellos se generan, determinan en gran medida la efectividad de las instituciones educativas, esto es, el grado en que las mismas logran sus objetivos.

#### *Rasgos Característicos de la Calidad Educativa*

En los últimos años, las exigencias por mejorar la calidad educativa, han sido cada vez más constantes, los usuarios del sistema educativo requieren de un mejor servicio que satisfaga sus necesidades. Rodríguez (1994, citado por Elizondo, 2001a), interpreta dicha calidad bajo cuatro categorías: cobertura, eficacia del sistema, gestión pedagógica y gestión administrativa.

La ampliación de la cobertura educativa se explica en la manera en que democratiza la enseñanza, facilitando el acceso a la escuela a un mayor número de individuos, satisfaciendo de esta manera su derecho a la educación.

La eficacia del sistema se refleja a través del rendimiento de cuentas sobre la satisfacción del servicio que ofrece con el menor costo posible, mediante la medición de los resultados.

La gestión pedagógica considera tres elementos como base de referencia: el docente, el alumno y los procesos, lo que implica la organización del aula para estimular el aprendizaje, brindando especial interés a aspectos psicopedagógicos, al currículo y la didáctica. Se habla de procesos de enseñanza que generen, desde la perspectiva de De

Vicente (2001), que desarrollen el pensamiento lógico, creativo y crítico, en donde la indagación se constituye como la principal estrategia de enseñanza.

La gestión administrativa para lograr mejores resultados está condicionada por la participación de los diversos usuarios, a través de la opinión pública y las expectativas orientadas a mejorar los logros del alumnado.

### *La Nueva Cultura Escolar*

El cambio en educación, representa desde la visión de Miranda (2002) un proceso de construcción social, en donde los sujetos que conforman la comunidad escolar participan de manera cooperativa y negociada en constante reflexión-acción, debido a que la mejora escolar requiere de cuestionar las situaciones existentes y sobre lo que se desea alcanzar, elaborando para ello un plan que debe de ser trazado y desarrollado, con el afán de transformar las prácticas en las que se lleva a cabo la enseñanza y el aprendizaje, así como la manera en que se gestiona el funcionamiento de los centros educativos; ya que la efectividad del cambio dependerá del apoyo de los involucrados.

De esta manera, se deben de crear en las escuelas las condiciones internas que favorezcan el cambio, lo que conlleva a transformar la cultura institucional de la misma. La cultura de un centro educativo puede entenderse, según Millán, Rivera y Ramírez (2001), como el conjunto de creencias o suposiciones que un grupo comparte y que han aprendido para desempeñar diversas tareas y procesos, consideradas válidas porque han satisfecho sus necesidades y resuelto sus problemas, por lo tanto, se aceptan como dignas para ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización, condicionando así la manera de actuar, percibir, pensar y sentir ante diversas situaciones cotidianas dentro de la misma.

Al hacer referencia a la transformación de la cultura escolar, se parte de la concepción de que es preciso replantearse la manera en que se vienen desarrollando las cuatro dimensiones que, desde la perspectiva de Elizondo (2001a), la conforman. La primera, la constituye los aspectos político-educativos, a través de la cual se establecen los roles que han de desempeñar los miembros de la organización, las responsabilidades de éstos, la manera en que se financian los recursos, se organiza la administración y se da respuesta a la demanda del servicio. La segunda dimensión es la académica, que la concretan la acción docente, la función de los contenidos educativos y los resultados que desencadenan en los alumnos. La dimensión administrativa se manifiesta en la gestión y manejo de los recursos materiales y humanos. Por último, la dimensión social-comunitaria plantea la necesidad de establecer un vínculo estrecho de la escuela con la comunidad en el sentido del entorno, tanto natural como social.

Ante el cambio en las instituciones educativas, el papel que deberá desempeñar el director escolar resulta fundamental. Bajo la perspectiva de Martín (2001), el directivo ha de promover la constante observación y el análisis del entorno del centro educativo, establecer una visión futura de lo que se desea ser como institución, fomentando el aprendizaje continuo y favoreciendo el desarrollo de las competencias de todos los miembros de la organización. El nuevo rol del director exige asumir una actitud abierta al aprendizaje y al cambio, la creación de equipos de trabajo y ejerciendo un estilo de dirección basado en el liderazgo, en donde modifique el enfoque de las estrategias asumidas, la estructura tales como recursos, sistemas haciendo referencia a actividades y tareas, procesos como roles y relaciones, enfocando los esfuerzos y actividades hacia el logro educativo.

### *Los Equipos Efectivos de Trabajo*

El rol del líder en el proceso de cambio de las instituciones educativas hacia la efectividad se caracteriza por la capacidad que éste ejerce para influir en el comportamiento de los miembros de la organización y, con ello, en la cultura organizacional.

Como coordinador del trabajo en las escuelas y, debido al contacto constante con los diversos miembros que la integran, el director ha de fomentar la cohesión grupal de dichos individuos, a través de un equipo efectivo de trabajo. Elizondo (2001b), concibe al equipo de trabajo como un conjunto de personas que laboran en común, de manera armónica y que se comprometen a cumplir con objetivos compartidos enfocados hacia una misma visión.

Para experimentar un verdadero trabajo en equipo, el directivo ha de impulsar mejores formas de participación, implementar estrategias para la toma de decisiones, manejo de los conflictos, la solución de problemas, la forma de comunicación, la ejecución de tareas y la manera en que se conciben los propósitos a alcanzar.

Los equipos efectivos de trabajo se caracterizan, desde la perspectiva de Elizondo (2001b), porque directores, docentes y las familias de los alumnos que forman parte de la institución educativa comparten metas comunes, las cuales están orientadas hacia el logro de aprendizajes significativos y de calidad y generan un ambiente laboral armónico.

El liderazgo ejercido por el director está condicionado, desde el punto de vista de Elizondo (2001b), por la situación que se presenta en algún momento dado, además de que comparte dicho liderazgo cuando las competencias de determinados integrantes del equipo resuelven la problemática en ciertas circunstancias, sin que ello signifique que el



director pierda su autoridad; los integrantes del equipo contribuyen de manera activa y responsable al logro de los propósitos de la institución.

El clima grupal que se genera propicia que la comunicación sea abierta, debido a que existe la confianza para expresar libremente acuerdos y desacuerdos, sin el temor a represalias con la tolerancia al reconocer y respetar las diferencias de los demás. Los equipos efectivos son capaces de autoevaluar los procesos bajo los cuales desempeñan sus tareas, relaciones dentro del grupo, reglas implícitas y explícitas así como el comportamiento de las personas, analizan el desempeño del equipo para detectar fallas y las áreas de mejora.

Los conflictos se resuelven, en opinión de Elizondo (2001b), de manera constructiva, las ideas contrarias son consideradas como una oportunidad de reflexión, análisis, diálogo y, para tomar las decisiones se toman en cuenta las ideas de todos, a través del consenso y no por medio de la votación que no resulta ser lo más eficiente debido a que reflejan de manera parcial la opinión de la comunidad escolar.

El equipo de trabajo, como estrategia para lograr la efectividad y la calidad de las instituciones educativas, bajo la perspectiva de Elizondo (2001b), los beneficios que aporta al integrarlos se ven reflejados en mejores resultados, debido a que éstos son producto de la suma de talentos de un conjunto y no de un individuo. Con estos equipos, se logra integrar una visión de lo que se pretende ser y, por consecuencia, existe una identidad con la escuela y con el propósito que se persigue, logrando que las tareas individuales se realicen con una dirección clara.

La responsabilidad compartida que generan los equipos de trabajo, según Elizondo (2001b), se traduce en una dependencia disminuida hacia el director, cada quien

tiene claras sus funciones, tanto individuales como grupales. Los problemas de control, liderazgo, procedimientos, formas de organización, roles y tareas son resueltos de manera conjunta teniendo al director como moderador y guía; se genera un clima de apertura, cooperación y apoyo mutuo, logrando por consecuencia que exista motivación y el equipo se sienta reconocido por sus capacidades y logros.

### *Modelos como Estrategias de Calidad en las Instituciones Educativas*

En la actualidad existen múltiples modelos que las instituciones educativas pueden adaptar a sus necesidades para llevar a cabo su gestión y que los conduzcan hacia la calidad educativa, tal es el caso del Modelo Malcolm Baldrige, el cual desde la perspectiva de Millán, Rivera y Ramírez (2001) ofrece una serie de valores y estándares que los centros educativos pueden establecer como criterios que les ayuden a manejar sus recursos de manera eficiente, mejorar la comunicación, efectividad, productividad y alcanzar las metas establecidas, sin la necesidad de que personas expertas y externas al centro impongan posibles soluciones.

El modelo ha sido construido con base a una serie de valores y de conceptos vitales para la institución, tales como el liderazgo visionario, la educación centrada en el aprendizaje, el aprendizaje individual e institucional, la valoración de los profesores, el personal de apoyo y los proveedores, el enfoque hacia el futuro, la administración para la innovación, la respuesta rápida y flexible, la administración con fundamentos, la ciudadanía y la responsabilidad pública, el enfoque de los resultados y de la creación de valor agregado, y una perspectiva de sistemas.

El liderazgo visionario, desde la perspectiva de Millán, Rivera y Ramírez (2001), le permite al director orientar a los miembros de su equipo hacia la mejor toma de

decisiones, fomentan el desarrollo profesional, la participación, el aprendizaje, la innovación, la creatividad, refuerzan los valores y expectativas hacia la institución, así como el compromiso y la iniciativa.

La educación ofrecida dentro de las escuelas, se ha de centrar en el aprendizaje de los alumnos, lo cual significa poner especial atención a la planeación y estrategias de enseñanza, debido a que éstas han de conducirse a satisfacer las necesidades de éstos individuos, reconociendo los diferentes ritmos y estilos de aprendizaje con la finalidad de desarrollar al máximo sus competencias e inteligencias.

Impulsar el aprendizaje organizacional e individual se conduce, bajo la concepción de Millán, Rivera y Ramírez (2001), hacia el mejoramiento continuo de los procesos existentes dentro de la institución, para conseguir el logro de nuevas metas. Diversificar las estrategias de capacitación permanente para los diversos miembros de la comunidad escolar permitirá dar respuesta rápida y flexible a las demandas que la sociedad plantea. En ese sentido, el director ha de comprometerse en lograr la satisfacción, desarrollo y bienestar; para los docentes y personal de apoyo, el término desarrollo se traduce a la capacitación que les facilite incrementar sus competencias didácticas, rotación de puestos y gratificación económica como recompensa por sus logros.

Otro indicador de la efectividad, que nos ofrecen Millán, Rivera y Ramírez (2001), es la velocidad de respuesta y la flexibilidad para satisfacer las necesidades de los alumnos, docentes, padres de familia y la comunidad en la que se encuentra inmersa la institución.

La institución ha de ser capaz de anticiparse a los retos que se le plantean; por ello, debe de incluir dentro de la planeación los cambios que se requieren en la educación, las estrategias para gestionar los recursos materiales y humanos, la necesidad de incluir la tecnología dentro de su funcionamiento, todo ello adaptándose al contexto físico y social, dentro del marco en el que se desenvuelve.

La innovación, representa para Millán, Rivera y Ramírez (2001), un elemento para introducir los cambios que la educación requiere, ya que con ella se mejora el valor de la educación y los procesos de apoyo.

Escuela y el contexto social en general son dos factores estrechamente correlacionados, ambos tienen responsabilidades mutuas. Los centros educativos deberán de ser generadores de una ciudadanía responsable y ofrecer un servicio social en aras de un mejoramiento de la educación de la comunidad. Además, las instituciones educativas tienen la obligación de medir sus logros y áreas de oportunidad y difundir la información a la sociedad en general.

Finalmente, definir un director eficiente y efectivo y diseñar los criterios para evaluar su desempeño sólo podrá ser posible a través del análisis de un perfil ideal. En la Tabla 1 se presentan las habilidades de dirección, según el inventario de autoevaluación del desempeño de los directores (IADD), (citado por Valenzuela, 2004).

Tabla 1  
*Habilidades de Dirección*

<b>Habilidad</b>	<b>Características</b>	<b>Consiste en:</b>
Habilidades orientadas a la realización de la tarea	Planeación	Planeación estratégica, planeación táctica, definición de normas y políticas.
	Realización	Organización del personal, organización del ambiente de trabajo, delegación de actividades.
	Evaluación	Regulación de actividades, evaluación de objetivos, estadística e historia de la institución.
Habilidades orientadas a la persona del trabajador	Comunicación	Comunicación formal, comunicación informal, negociación y manejo de conflictos.
	Motivación	Valoración del trabajo e incentivos al trabajador, expectativas de éxito y poder de autodeterminación, emoción.
	Equipos de trabajo	Cultura de equipos de trabajo, manejo de juntas de trabajo, estado de ánimo.
Habilidades orientadas a la persona del director.	Inteligencia (poder)	Pensamiento crítico, generación estructurada y creativa de soluciones, toma de decisiones.
	Motivación (querer)	Valoración del trabajo, expectativas de éxito y poder de autodeterminación, emoción.
	Ética (deber)	Trato a las personas, manejo de conflictos de intereses, actitud de excelencia personas.

### *Escuelas que Aprenden*

Para Bolívar (2002), una escuela que aprende es aquella en donde la mejora es permanente. Es aquella que tiene capacidades nuevas para aprender colectivamente de las experiencias pasadas y presentes, reflexionar sobre dichas situaciones y resolverlas creativamente y, con ello, modificando roles que aumenten su capacidad de creatividad.

Según Garvin (1993, citado por Bolívar, 2002) las organizaciones que aprenden a desarrollarse, se caracterizan por cinco procesos, tales como la resolución sistemática de problemas, la experimentación con nuevos enfoques, aprender de la experiencia pasada, aprender de otros y transferir el conocimiento. Dichos procesos se explican brevemente en la Tabla 2.

Tabla 2

*Procesos que Caracterizan a las Organizaciones que Aprenden*

<b>Proceso</b>	<b>Se caracteriza por:</b>
Resolución sistemática de problemas	Tener la capacidad para diagnosticar y resolver problemas centrados en las actitudes y conductas más que en técnicas.
Experimentación con nuevos enfoques	Extender el campo de acción, experimentando con nuevos conocimientos y estrategias.
Aprender de la experiencia pasada	Se deben evaluar los éxitos y fracasos para extraer de ellos las enseñanzas.
Aprender de otros	Estar abiertos a las ideas y experiencias de otras organizaciones que doten de otra perspectiva para solucionar problemas.
Transferir conocimiento	El conocimiento es eficaz cuando es compartido por los miembros de la organización.

En este mismo sentido, Rosenholtz (1989, citado por Fullan y Stiegelbauer 1997) ofrece seis elementos que se asocian con las escuelas exitosas o lo que el ha denominado “escuelas de aprendizaje enriquecido”. Dichos elementos son los objetivos escolares compartidos, aprendizaje de los maestros, colaboración de los maestros, certidumbre, compromiso de los maestros y aprendizaje de los alumnos. Éstos se interpretan a continuación, bajo los enfoques de diversos autores.

*Objetivos escolares compartidos.* Esto va encaminado a la construcción de una visión compartida, con el objeto de conducir los esfuerzos de la organización hacia un fin común. Al respecto, Senge (2005), explica que las visiones compartidas crean una conexión entre la gente con aspiraciones en común elevadas, alentando la experimentación y el deseo de correr riesgos, en base a los objetivos trazados en conjunto.

*Aprendizaje de los maestros.* Para Rosenholtz (1989, citado por Fullan y Stiegelbauer, 1997) las escuelas de aprendizaje enriquecido propician el aprendizaje permanente de los docentes. De la misma manera, Senge (2005), expresa que sin un aprendizaje en equipo no puede existir un aprendizaje organizacional. Por otro lado, también dicho aprendizaje se debe situar en el plano individual en donde la organización ofrezca, según Millán, Rivera y Ramírez (2001), la oportunidad de desarrollo de bienestar y desarrollo de los profesores, facilitando adquirir conocimientos sobre su disciplina, estilos de aprendizaje de sus alumnos y en los métodos de evaluación. Lo anterior conducirá a que la institución tenga un personal más satisfecho, mayores oportunidades de aprendizaje cooperativo y multidisciplinario, ambientes de innovación y mayor rapidez y flexibilidad de respuesta.



*Colaboración de los maestros.* Para Miranda (2002) el cambio educativo, se traduce en un proceso de construcción social en la cual los miembros que integran las instituciones educativas fomentan la participación de manera cooperativa y negociada, basada en la constante reflexión y la acción, diagnosticando la situación actual y lo que se requiere cambiar para diseñar el plan y, de esta manera, transformar los procesos de enseñanza, aprendizaje y de gestión de las instituciones educativas. En suma, el cambio se verá traducido en el sentido que se sumen los esfuerzos de todos los implicados en la tarea educativa.

*Certidumbre.* Al desarrollar un aprendizaje organizacional e individual, se refuerza el desempeño laboral, teniendo la confianza de que las acciones que se promueven tienen una orientación basada en un plan y una visión sólida. Dicha certidumbre caracteriza a lo que Biddle, Good y Goodson (2000) han llamado fase de estabilización en la carrera del profesor. Dicha fase puede describirse como aquella en donde se ratifica la elección por la enseñanza y se construye una identidad profesional, generando a la vez el sentimiento de autonomía y las relaciones firmes entre colegas y administradores. Además se consolida su confianza en la enseñanza y se perciben como más eficaces.

*Compromiso de los maestros.* El aprendizaje organizacional e individual y el desarrollo de una visión compartida, crea una estabilidad en la carrera del profesor, creando por consecuencia, una mayor participación de los mismos en los procesos de las instituciones educativas.

*Aprendizaje del estudiante.* Millán, Rivera y Ramírez (2001) opinan que la educación centrada en el aprendizaje de los alumnos enfatiza la planeación y las

actividades en el aprendizaje de los alumnos, en las necesidades que estos tienen al respecto.

Como conclusión, es posible aseverar que el director es el motor en el proceso de mejoramiento y el desarrollo de la cultura organizacional. Éste ha de ser quien conduzca a la institución educativa a su cargo, hacia la eficiencia y la calidad educativa, tal como lo aseveran Millán, Rivera y Ramírez (2001). Es la institución que reclaman las nuevas generaciones. Sin embargo, para que la escuela cambie, es preciso lograr el compromiso y concientizar a otros sectores sociales sobre la importancia de su participación en dicho cambio. Las características personales y profesionales, el rol que ha de asumir, el estilo de liderazgo y la madurez del grupo a su cargo han de definir el perfil del director que enfrente con responsabilidad el cambio educativo.

En el siguiente capítulo, se expone el enfoque metodológico que guió el proyecto de investigación “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, las características de los participantes, los instrumentos de recolección de datos, y el procedimiento desarrollado.

## Capítulo 3

### Metodología de la Investigación

La estructura del capítulo comprende una descripción general del enfoque metodológico empleado en el proyecto de investigación denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional” cuya coordinación está a cargo de la Dra. Kathryn Singh. Además, se exponen las características de los participantes a través de una breve semblanza de las instituciones educativas indagadas y sus respectivos directores, los instrumentos de recolección de datos, así como el procedimiento que se siguió para coleccionar los mismos y transformarlos en información, que permitió responder el problema planteado.

#### Enfoque Metodológico

Dada la naturaleza de la investigación del proyecto “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, el enfoque metodológico que se aplicó es el proceso mixto o multimodal. En este apartado no se pretende hacer una descripción exhaustiva de dicho enfoque sino justificar la elección del mismo para el desarrollo de la investigación.

El enfoque mixto representa, desde la óptica de Hernández, Fernández y Baptista (2008) un nuevo proceso que ha venido a armonizar y conjuntar las bondades tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo, ya que recolecta, analiza y relaciona datos de ambos tipos con la finalidad de responder de manera más precisa y clara al planteamiento del problema del fenómeno estudiado. En suma, desde la perspectiva de Creswell (2005, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2008) el enfoque mixto otorga mayor amplitud, profundidad, riqueza interpretativa, diversidad y sentido de entendimiento, ya

que con el enfoque en cuestión puede ser posible realizar mediciones y, a la vez, mantenerse inmerso en el contexto del fenómeno estudiado.

En este proyecto de investigación, específicamente dentro del enfoque mixto, se trabajó con el diseño de enfoque dominante o principal ya que es el enfoque cualitativo el que prevaleció, pero se mantuvo presente al enfoque cuantitativo en varias etapas del desarrollo de la misma. La ventaja de este modelo, desde la visión de Grinell (1997, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2008) es que se enriquece la recolección de datos y su análisis.

Posteriormente, para guiar el estudio de investigación se construyó un marco teórico que derivó la construcción de una hipótesis, en la cual se pretendía encontrar si existe una correlación entre un perfil determinado de los directores de las escuelas primarias investigadas y la efectividad de las mismas. Dicha hipótesis, a través de la investigación, facilitó elementos para corroborar o en su defecto refutar o descartar su planteamiento, en busca de nuevas y mejores explicaciones.

El planteamiento del problema delimitado y concreto, la construcción de un marco teórico y la derivación de una hipótesis, la cual se presenta en los capítulos 5 y 6, son características que ésta investigación ha adoptado del enfoque cuantitativo.

La recolección de los datos se basó primordialmente en el enfoque cualitativo, donde se pretendió obtener información acerca de los puntos de vista de la muestra encuestada. Según la concepción de Hernández, Fernández y Baptista (2008), el investigador se ha de introducir directamente en el contexto en el que se desenvuelven los participantes de la investigación para estudiarlos en sus ambientes naturales, con ello intentando interpretar el sentido que las personas le dan al fenómeno de estudio.

Atendiendo dicha perspectiva, se llevó a cabo una jornada de investigación en tres escuelas primarias públicas de la ciudad de Tepic, Nayarit, en donde en un promedio de tres semanas, en cada centro educativo, durante los meses de febrero y marzo, se observó y aplicó un cuestionario-entrevista a supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia (Ver anexos), el cual se describirá con mayor amplitud más adelante. En dicha jornada se logró introducirse al ambiente cotidiano, con el fin de mimetizarse, hasta el grado de lograr pasar desapercibido y ganar su confianza para obtener fuentes orales y visuales ricas y confiables.

En lo que respecta al análisis y reporte de los resultados, tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo, por ser conjugados bajo el enfoque mixto, jugaron un papel trascendental dentro de este proceso.

El proyecto de investigación “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional” se analizó a través de la construcción de mini-casos. Dicho análisis fue realizado bajo la perspectiva de supervisores, directores, subdirectores, padres de familia y alumnos, en donde se hizo un enfoque dirigido a descubrir las semejanzas y diferencias entre los tres centros educativos estudiados, patrones de conducta, relaciones entre los participantes, las características de cada institución, el perfil y rol del director, sus áreas de oportunidad y la concepción que tiene la comunidad escolar sobre el desempeño de los directivos.

Un caso, según Leenders, Mauffette y Erskine (2001), consiste en una breve narración que describe una situación real, ofreciendo con ello, la oportunidad de aprendizaje significativo, en el que es posible llegar a una determinación, tras el planteamiento de una situación concreta, realizado por un individuo u organización. Su

propósito es generar la libre expresión, la discusión y el análisis del caso, ante la presencia de diversas posturas. Por lo tanto, su redacción debe de ser clara y contener la información suficiente para que el lector tome una decisión sobre el asunto que se trata.

Por su parte, el estudio de casos, según señala Yin (2003, citado por Hernández, Fernández y Baptista, 2008) es fruto de una investigación de campo sobre un fenómeno de interés actual y, por consecuencia, dentro de su contexto real; incluye una decisión, un cambio o un problema, el cual, desde la perspectiva de Leenders, Mauffette y Erskine (2001), es posible analizarse para generar un aprendizaje y/o emprender una acción para resolver la situación. Además, sugieren tener siempre presente que, al tratar de comprender el caso, deberán de analizarse episodios o materiales escritos, pensando en la correspondencia y tratando de comprender conductas, los temas y los contextos en los que se desenvuelve el mismo.

Dichos mini-casos, por la naturaleza del enfoque mixto de la investigación, en este proyecto se reportaron a través de narraciones, haciendo uso además de la estadística descriptiva, al organizar la información en tablas, propias del enfoque cuantitativo, con la intención de facilitar la lectura y comprensión de la misma.

### Participantes

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008), los participantes de la investigación se caracterizan por constituir grupos pequeños, cuyos elementos que los integran, interactúan, comparten creencias, comportamientos y patrones, representando un estilo de vida y compartiendo metas en común.

Siendo los directores factores clave en la efectividad de las instituciones educativas y, partiendo de que el objetivo de la presente investigación es “encontrar el

perfil preponderante de los directivos de las tres escuelas primarias públicas investigadas de la ciudad de Tepic, así como los factores de su desempeño que determinan la efectividad de las instituciones a su cargo”, la población de estudio se conformó básicamente por tres directores de escuelas primarias públicas, ubicadas en un área geográfica en común y compartiendo además ciertas características similares, tales como turno, número de alumnos y docentes. Con la intención de obtener información y analizarla desde diferentes perspectivas, es decir, triangular la información, participaron en dicha investigación, además de los directivos, los supervisores, subdirectores, los docentes de tiempo completo de los centros, una muestra de 15 alumnos y un promedio de 8 padres de familia.

Según las posibilidades que ofrece el enfoque mixto, la muestra de la población participante se basó en la técnica de muestreo no probabilístico, en la cual, desde la óptica de Goiroux y Tremblay (2004), no todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de participar en el proceso de investigación. Se eligió, en primera instancia, tres escuelas primarias que son parte de una misma zona escolar. Sin embargo, debido a la sugerencia del supervisor de la misma solamente se optó por seleccionar a una de las tres escuelas, con el criterio de que posee mayor calidad educativa, según la óptica de éste, y por poseer buen prestigio en la zona escolar. El resto de las escuelas fueron seleccionadas a través de su reconocimiento entre la población que habita la ciudad y, por ser los centros educativos, de turno vespertino, que mejores resultados han obtenido en diversas evaluaciones.

Las escuelas primarias públicas en las que se desarrolló el estudio, fueron “Escuela Primaria San Juan”, “Escuela Primaria Héroe del Pueblo” y “Escuela Primaria Mololoa”.

En la Escuela Primaria San Juan, se realizó una primera entrevista con el director, con la finalidad de solicitar su autorización para llevar a cabo el estudio e informarle los propósitos y lineamientos del mismo. Dicho directivo aceptó de manera inmediata y cordial, mostrando un gran interés por aportar experiencias y, a la vez, representar una oportunidad para evaluar su desempeño en la institución educativa a su cargo. Éste optó por explicar a los docentes, de manera aislada, los objetivos del proyecto y la trascendencia de su participación, obteniendo de ellos total aceptación.

Posteriormente, se trazó un plan con su respectiva calendarización para aplicar los instrumentos a los diferentes grupos de enfoque, iniciando en la primera semana del mes de febrero y, culminando en la tercera semana del mismo.

Las entrevistas desarrolladas con el director y los docentes se programaron en el día y las horas en las que los alumnos eran atendidos por docentes de las materias complementarias, con la intención de tener el espacio y la concentración necesaria para sostener la conversación. Respecto a las entrevistas con los alumnos, se programaron las mismas en el tiempo determinado por el docente que atiende a los grupos de quinto y sexto grados, a la vez. Las entrevistas con los padres de familia se desarrollaron al final de la jornada escolar, momento en que acuden a recoger a sus hijos; solamente a quienes integran la sociedad de padres de familia, se les citó previamente durante la jornada escolar. Finalmente, se entrevistó al supervisor, después de múltiples citas, presentándose varios imprevistos que retrasaron la misma.



Las personas entrevistadas en la Escuela Primaria San Juan fueron el supervisor de zona, el director, los cinco docentes de tiempo completo, el maestro de educación física, 15 alumnos de los grupos de quinto y sexto grados, así como 8 padres de familia, ambos grupos de enfoque elegidos al azar. La muestra quedó comprendida por un total de 31 participantes.

La metodología desarrollada en la Escuela Primaria Héroe del Pueblo, fue muy similar a la anterior. De la misma manera, el director se mostró abierto al estudio y motivado por la oportunidad que se le brindaba a su institución para obtener aprendizajes, a raíz de los resultados obtenidos. Los cuestionarios-entrevistas se aplicaron durante la última semana de febrero y las dos primeras de marzo.

Los participantes en la indagación fueron el supervisor, el director, el sub-director, los 7 docentes de grupo, 15 alumnos de quinto y sexto grados y 9 padres de familia elegidos de manera aleatoria. La población total encuestada fue de 34 individuos.

Finalmente, en la Escuela Primaria Mololoa, la dinámica para la solicitud de la autorización y la aplicación de los cuestionarios- entrevista fue igual a las anteriores, excepto por la sugerencia del director, para informar a su personal las características del estudio, de manera conjunta y, tomando una resolución bajo consenso. En esta institución, las entrevistas a los padres de familia fueron, en su mayoría, bajo previa cita, debido a que, en comparación con las demás escuelas estudiadas, es menor el número de padres de familia que acuden por sus hijos y permanecen menos tiempo en ella. Los instrumentos fueron aplicados durante las tres últimas semanas del mes de marzo.

En la tercera institución participante en la investigación, la muestra seleccionada quedó conformada por el supervisor de la zona a la que pertenece la misma, el director, el

auxiliar pedagógico, los 6 docentes de planta, el maestro de educación física, 15 alumnos de quinto y sexto grados y por 8 padres de familia, seleccionados al azar. El total de la muestra fue de 33 personas que integran la comunidad escolar.

Una vez descrita la muestra seleccionada por centro escolar, es posible definir que la población total de la muestra quedó constituida por 98 individuos. En la Tabla 3 pueden observarse la cantidad de participantes por grupo de encuestados.

Tabla 3  
*Datos por Grupo de Encuestados de las Escuelas Estudiadas*

<b>Nombre de la escuela</b>	<b>San Juan</b>	<b>Héroe del Pueblo</b>	<b>Mololoa</b>	<b>Total</b>
Supervisores	1	1	1	3
Directores	1	1	1	3
Subdirectores		1	1	2
Docentes	6	7	7	20
Alumnos	15	15	15	45
Padres de familia	8	9	8	25
Total	31	34	33	98

## Instrumentos de Recolección de Datos

Una investigación mixta, desde el punto de vista de Hernández, Fernández y Baptista (2008) requiere de la inversión de tiempo, el manejo de un gran número de datos y análisis, mediante diversos métodos. El proyecto de investigación “El perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional” se apoyó en la observación no estructurada y el cuestionario-entrevista como instrumentos de recolección de datos.

La observación no estructurada se centró, en un primer momento, en el ambiente cotidiano de las instituciones, la interacción entre la comunidad escolar, las actitudes de los participantes, y eventos casuales que se presentaron.

El cuestionario-entrevista, desde la perspectiva de Giroux y Tremblay (2004), permite que el entrevistado responda, a través de una especie de conversación, las preguntas que el investigador le lee logrando con él que la entrevista se realice de manera completa, comprender, explorar y controlar las respuestas de los participantes a través de una rica interacción persona a persona.

El cuestionario aplicado a cada uno de los participantes se compone por preguntas abiertas, todas enfocadas a las características y desempeño del director, fortalezas y áreas de oportunidad, la interacción con los diversos miembros de la comunidad escolar, el impacto que ha tenido su función dentro de la institución, estrategias utilizadas para ejercer su labor, la principal problemática que enfrenta la escuela y la manera en que se da solución, así como la descripción del perfil deseable de director y la concepción sobre el liderazgo educativo (ver anexos). El número de preguntas varió según el participante. El cuestionario del director se estructuró con 12 interrogantes; 10 el de los docentes,

supervisores y subdirectores; 7 en de los alumnos; y, 8 preguntas para los padres de familia.

Las entrevistas se realizaron, en su mayoría, con previa cita. En el caso de los supervisores, directivos y maestros se buscó no interferir en sus labores cotidianas, por lo que ellos establecieron el día y hora, dentro de la jornada de trabajo, en la que podían ofrecer su participación. En el caso de los alumnos, se programó la aplicación de los cuestionarios según el tiempo que otorgaron sus respectivos maestros. Finalmente, de los padres de familia algunos fueron citados en la hora que ellos fijaron y a otros más se les pidió su apoyo durante la hora de la salida, tiempo en que esperaban a sus hijos en la puerta o pasillos de las escuelas.

Entre los aspectos que se cuidaron al momento de realizar las entrevistas fueron: la elección de un lugar alejado de ruidos y distractores, la creación de un ambiente agradable y de confianza; debido a lo anterior, las direcciones escolares, aulas de clase, salas de maestros y pasillos en momentos de calma, representaron los escenarios en los que se desarrollaron las entrevistas.

### Procedimientos

El proyecto de investigación se desarrolló a lo largo de tres etapas, tal como se puede observar a continuación.

#### *Primera Etapa*

Selección de la temática “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional” entre las diferentes opciones que la EGE programó para sus estudiantes, por elección personal, principalmente.

Construcción del Marco teórico una vez que se analizó la literatura para definir la línea de estudio, desde el inicio del proyecto y continuando a lo largo del proceso de investigación.

### *Segunda Etapa*

Realización del trabajo de campo. Previamente se seleccionaron las escuelas investigadas y se concertó una cita con los directores respectivos para solicitar la autorización y llevar a cabo el proyecto de investigación. Para cada escuela, se invirtió en promedio un tiempo de 45 horas, a lo largo de 3 semanas de jornada de indagación, en base a una serie de cuestionarios-entrevistas aplicados a supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia.

### *Tercera Etapa*

Organización de los resultados. Los resultados, producto de las encuestas aplicadas a lo largo de las nueve semanas de investigación, se capturaron en el procesador de palabras Microsoft Word, con la intención de organizar e identificar la información, de manera más ágil. A raíz de ello, el capítulo 4 se presentó a través de la descripción de datos, tal y como fueron emitidos por los participantes. Para ello, se agrupó la información utilizando una serie de conceptos, tomados en base al planteamiento de preguntas, en las encuestas aplicadas a los diferentes participantes de la investigación (Ver Anexo 1).

Análisis de los resultados. Continuando con la tercera etapa, dentro del capítulo 5, se analizaron los datos recolectados, a través de la construcción de tres casos, desarrollados en base a las características y rol del director, retos de la función directiva y la trascendencia de la misma, como una manera de reagrupar de manera sintética los

conceptos que guiaron la presentación de los resultados. Dicho análisis se realizó en base a la presentación de resultados generados por los participantes en las encuestas de las tres escuelas estudiadas: supervisores, directores, subdirectores, padres de familia y alumnos, en donde se analizaron las semejanzas y diferencias entre los tres centros educativos, patrones de conducta, relaciones entre los participantes, el perfil y rol del director, sus áreas de oportunidad y la concepción que tiene la comunidad escolar sobre el desempeño de los directivos. Al final del capítulo 5 se presenta un análisis comparativo de los resultados analizados, retomando los conceptos descritos en el capítulo 4.

Finalmente, en el capítulo 6, a manera de conclusión, se contrastó el producto de la investigación con el marco teórico presentado, bajo los conceptos de características del director, la dinámica de la función directiva y, trascendencia del trabajo directivo, dando respuesta a las preguntas que guiaron la investigación, presentando además una serie de recomendaciones para estudios futuros y observaciones que pueden emplearse para mejorar la práctica de la función directiva.

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados de la investigación, derivados de los datos arrojados por las encuestas aplicadas a supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia, tal y como se generaron, sin emitir una interpretación o análisis de las situaciones encontradas.

#### *Nota aclaratoria*

El presente estudio, el cual ha sido denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Insitucional”, es una descripción fidedigna de hechos y personas reales. Sin embargo, los nombres de los directivos, de los diferentes

miembros de las comunidades escolares investigadas, así como de las tres instituciones educativas, han sido cambiados, con la intención de conservar su confidencialidad.



## Capítulo 4

### Presentación de Resultados

El presente capítulo, muestra de manera sencilla los argumentos expuestos, por 98 encuestados, participantes voluntarios del proyecto de investigación “El Perfil del Director de la escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, desarrollado en tres escuelas primarias de turno vespertino en la ciudad de Tepic, Nayarit, en las que se indagó sobre las características de sus respectivos directores y el impacto que ha generado su labor, dentro de las instituciones en cuestión.

Teniendo en cuenta que el objetivo de dicha investigación fue “encontrar el perfil preponderante de los directivos de tres escuelas primarias públicas de la ciudad de Tepic, así como los factores de desempeño que determinan la efectividad de las instituciones a su cargo”, la población de estudio quedó comprendida básicamente por tres directores de escuelas primarias, ubicadas en un área geográfica en común y, compartiendo además, ciertas características similares, tales como turno, número de alumnos y docentes. Con la intención de obtener información y analizarla desde diferentes perspectivas, participaron en dicha investigación, además de los directivos, los supervisores, subdirectores, los docentes de tiempo completo de los centros, una muestra de 15 alumnos y un promedio de 8 padres de familia.

El proyecto de investigación “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional” dado su estudio etnográfico, se apoyó en la observación no estructurada y el cuestionario-entrevista como instrumentos de recolección de datos, pre-elaborado por la Dra. Kathryn Singh, coordinadora del mismo. El cuestionario que se aplicó a cada uno de los participantes se compone por preguntas abiertas, todas enfocadas

a las características y desempeño del director. El número de preguntas varió según el participante. El cuestionario del director se estructuró con 12 interrogantes; 10 el de los docentes, supervisores y subdirectores; 7 en de los alumnos; y, 8 para los padres de familia.

En base al planteamiento de las preguntas en las encuestas aplicadas a los diversos participantes en la investigación y, con la intención de lograr una mejor comprensión de los resultados de la información obtenida de cada escuela, éstos se agruparon bajo los conceptos que a continuación se enuncian: funciones del director, liderazgo educativo, características personales y profesionales, principales problemas que enfrenta, estrategias de trabajo, formas de relación con diversos miembros de la escuela e impacto en la comunidad escolar.

La información de cada institución educativa se vierte conforme se presentaron los conceptos anteriores y según el orden en que se realizó la investigación en las tres escuelas descritas en el capítulo anterior.

#### Escuela Primaria San Juan

##### *Descripción del Contexto*

La Escuela Primaria “San Juan” de turno vespertino, fue fundada en el año de 1986 y se encuentra ubicada en una zona considerada residencial y de exclusividad, cercana al primer cuadro de la ciudad de Tepic. Está integrada por un total de 6 grupos, uno por cada grado, de primero a sexto. Se compone por una matrícula de 82 alumnos.

El personal que labora en dicha escuela se integra por el director, cinco maestros de grupo de tiempo completo, uno de educación física, otra más de educación especial y un intendente. Aparte de las asignaturas impartidas normalmente, se les dan clases de

música. La población que integra la escuela, en su mayoría, provienen de zonas aledañas, un mínimo porcentaje son habitantes de la colonia en la que se encuentra la institución, ya que los niños y niñas de ésta acuden a la escuela del turno matutino o a escuelas particulares. A principios de año, las autoridades educativas decidieron reducir el número de docentes de grupo a cinco, debido a la baja matrícula. Lo anterior, generó que los grupos de quinto y sexto se fusionaran, siendo atendidos por un solo maestro.

#### *Breve Reseña del Director*

El maestro Fernando González, cuenta con 29 años de servicio en el sector educativo, de los cuales lleva 6 años como director y 4 años en la escuela San Juan. Durante la mañana funge como docente de educación secundaria. Los motivos por los que decidió ser maestro fue la búsqueda de una carrera corta, propia desde su perspectiva, para las condiciones de la gente de pueblo. Realizó sus primeros estudios en la Normal Urbana del Estado de Nayarit; posteriormente, culminó una licenciatura en Historia y una maestría en Pedagogía, además de los múltiples cursos de actualización que la Secretaría de Educación Pública ofrece. Logró su puesto como director gracias a su preparación y por escalafón.

Los participantes en la investigación de esta escuela fueron: el supervisor de zona, el director, los cinco docentes de tiempo completo, el maestro de educación física, 15 alumnos de los grupos de quinto y sexto grados, así como 8 padres de familia, ambos elegidos al azar. La muestra quedó comprendida por un total de 31 participantes.

#### *Funciones del Director*

Las funciones que desempeña el director Fernando González en la escuela primaria San Juan, desde su punto de vista, son primordialmente administrativas, de

apoyo al docente y de gestión de recursos humanos y materiales; afirmó rotundamente que, dentro del sistema educativo, han orillado a los directivos de las escuelas públicas a emplear gran parte de su tiempo en la elaboración de oficios y más “papeleo”. Sin embargo, aseveró que una de sus principales ocupaciones consiste en el conocimiento de los intereses de sus docentes, para así poder apoyarlos cómo éstos requieren; la gestión de recursos humanos como la promoción de la escuela en la comunidad para incrementar la matrícula escolar y lograr una organización escolar completa, es decir, con un maestro por grupo así como la gestión de recursos materiales, entre diversas instancias gubernamentales, complementan sus principales ocupaciones como director de la escuela primaria San Juan.

Por su parte, el supervisor escolar especificó que su labor como tal está enfocada al asesoramiento de maestros y directores, en aspectos técnico- pedagógico y administrativos, sin darle más espacio a alguno en específico. De los seis docentes encuestados, el 100% afirmó que su función está enfocada prácticamente a la enseñanza dentro de su aula.

Los ocho padres de familia que facilitaron información respecto a las funciones del director, aseguraron que éste se ocupa de la documentación de los alumnos, de supervisar y asesorar a los maestros y alumnos en cuestión de puntualidad, cumplimiento de tareas, disciplina, organizar eventos culturales y recreativos, gestionar el regreso del maestro que hace falta en la escuela, repartir folletos de promoción de su escuela para incrementar la matrícula escolar e informar a los padres de familia sobre la situación del alumnado a través de reuniones formales e informales.

Finalmente, desde la óptica de los alumnos, el director vigila el orden de la escuela, organiza fiestas, provee a la escuela de los materiales necesarios, los aconseja, arregla papeles, apoya en las actividades de los maestros y sustituye a éstos cuando no asisten.

En la Tabla 4 se presentan los diferentes puntos de vista de los encuestados en relación a las funciones del director.

Tabla 4  
*Funciones del Director González*

<b>Participante</b>	<b>Funciones del Director</b>
Supervisor	La función del supervisor es el asesoramiento técnico-pedagógico y administrativo a maestros y directores.
Director	Administrativas, apoyo docente, gestión de recursos, promoción de la escuela y lograr una organización completa.
Subdirector	No existe.
Docentes	Se enfocan prácticamente a la enseñanza dentro de sus aulas.
Alumnos	Vigilar el orden, organizar fiestas, llevar a la escuela los materiales necesarios, aconsejar, arreglar papeles, apoyar las actividades de los maestros y sustituirlos cuando no asisten.
Padres de familia	Elaborar documentación, supervisar y asesorar a los docentes, organizar eventos, gestionar el maestro que falta, promover la escuela y hacer reuniones con los padres.

### *Liderazgo Educativo*

Según el supervisor escolar de la escuela San Juan, el director puede ser considerado como un líder educativo, ya que ha organizado la institución de manera satisfactoria, ha logrado un buen control con los diversos miembros de la comunidad escolar y mantiene buena relación con la jefatura de sector y con la estructura de la Secretaría de Educación Pública en el Estado de Nayarit (SEPEN). Para el supervisor, un líder educativo puede concebirse como la persona que maneja eficientemente los lineamientos y mantiene una buena relación con maestros, padres de familia y alumnos.

El director no se considera un líder educativo ya que él se cuenta como un compañero más de sus docentes, quien llegó a la escuela a apoyar el eficiente equipo de trabajo que ya existía, respetando lo que funcionaba e implementando otras estrategias para mejorar. Para él, un líder educativo es un individuo capaz de compartir sus conocimientos con los demás, tiene la capacidad de innovar y gestionar para el bien de padres de familia y alumnos, pero conservando aquello que, aunque tradicional ha funcionado hasta la actualidad.

De los seis docentes encuestados, cuatro lo consideran como un líder educativo, ya que se interesa por la problemática de los maestros y padres de familia y da solución por medio de acuerdos que favorecen a los implicados, por su iniciativa para la gestión escolar, por ser sociable, tener el poder de convencimiento y toma como estrategia el ejemplo para motivar en el trabajo, tomando siempre él la iniciativa. Solamente dos docentes no perciben al director como líder educativo, uno de ellos, quien por ser maestro de educación física, no puede asesorarlo en su materia, cuestión indispensable de todo

líder, según su punto de vista; por otra parte, es más bien reconocido como un compañero que apoya y proporciona información.

Como puede observarse en la Tabla 4, cinco de cada ocho padres de familia lo consideran un líder educativo, por mostrar interés por su trabajo, luchar junto con ellos para que no se cierre el turno vespertino, motivar a los alumnos para que se superen, defender con gran responsabilidad a sus colaboradores docentes, estar al pendiente de las necesidades de la escuela y gestionar los recursos materiales y humanos para mejorarla así como involucrar a los padres de familia en las actividades de sus hijos. Para 3 de los padres de familia encuestados, el director es demasiado accesible; opinaron que le falta más dureza de carácter y que ya no trabaja en equipo con todos los padres de familia como antes.

Seis de los quince alumnos encuestados, confirmaron el liderazgo del director, argumentando que al igual que éste, los apoya, da indicaciones a los maestros para que ofrezcan una mejor educación, disfruta de hacer bien su trabajo, sabe tomar bien sus decisiones y guía a los demás; los nueve alumnos restantes, aseguran que no es un líder ya que, entre su concepción de liderazgo, aseguran que el líder en comparación de los directivos, es una persona seria, que manda, decide lo que les conviene a los demás y ejerce el control sobre todo; el director en cambio, sabe lo que hacen todos en la escuela, es más alegre, cuida la escuela, ayuda a los alumnos y pone orden.

#### *Características Personales y Profesionales*

El director se caracteriza, según el supervisor escolar, por tener una buena organización en el proceso de enseñanza y aprendizaje, ser una persona muy correcta, un



maestro participativo y preparado, cualidades que bastan, desde su concepción, para organizar ordenadamente la escuela San Juan.

Desde el punto de vista del directivo, se concibe como un maestro presentable, actualizado y abierto a las opiniones de los demás. Por su parte, los docentes le asignaron las características de responsabilidad, comprensión, amabilidad, liderazgo, verticalidad, preparación profesional, humanitario, respetuoso, emprendedor, innovador, dedicado, propositivo y organizado. Solamente dos de los seis docentes encuestados consideran que, entre otras características que podría tener como profesional, son mayor disposición de tiempo y programación de reuniones de academia para mejorar en conjunto las estrategias de enseñanza; el resto considera que es un director que no necesita más para ser mejor.

Para los padres de familia, es una persona tranquila, accesible, honorable, responsable, entusiasta, con disposición, autoridad y seriedad. Desde su perspectiva podría mejorar la gestión del maestro que hace falta, tener un carácter más fuerte y gestionar recursos de tecnología de la información para el uso de los alumnos.

Los niños y niñas de quinto y sexto grado lo consideran trabajador, regañón, amable, estricto y simpático aunque todos coinciden en que puede mejorar su carácter.

En la Tabla 5 se pueden apreciar de manera breve las características del director bajo la perspectiva de los participantes.

Tabla 5  
*Características del Director González*

<b>Participante</b>	<b>Características Personales y Profesionales</b>
Supervisor	Organizado, correcto, preparado y participativo.
Director	Presentable, actualizado y abierto a las opiniones.
Subdirector	No existe.
Docentes	Responsable, comprensivo, amable, líder, verticalidad, preparado, humanitario, respetuoso, emprendedor, innovador, dedicado, propositivo y organizado.
Alumnos	Trabajador, regañón, amable, estricto y simpático.
Padres de familia	Tranquilo, accesible, honorable, responsable, entusiasta, disponible, autoridad y seriedad.

### *Principales Problemas que Enfrenta*

El 100% de los encuestados confirmaron la idea de que su directivo no ha enfrentado problemas serios en la escuela San Juan, debido a que es muy meticuloso y ordenado al gestionar la institución; sin embargo, también coinciden en que debido a que los padres de familia emigran a otros sitios en busca de mejores condiciones de vida, la matrícula escolar ha descendido y, por consecuencia, la organización de la escuela quedó incompleta al quitarles un maestro. Dicha situación la ha enfrentado promocionando la escuela entre las colonias vecinas, repartiendo volantes, organizando actividades atractivas como festivales y mediando la situación ante las autoridades educativas.

### *Estrategias de Trabajo*

El supervisor escolar considera que la principal estrategia de trabajo, dentro de la institución, es sujetarse a las disposiciones de sus superiores y tomando acuerdos con el consejo técnico, integrado por los docentes que laboran en dicha escuela. El mismo director explicó que el compromiso e involucrar a todos los docentes en los proyectos constituyen sus estrategias, escuchando sus ideas, analizando, debatiendo y buscando soluciones en conjunto.

La convivencia armónica, tratar los asuntos de manera respetuosa y adecuada, cumplir para exigir, estar al pendiente de la planeación de los maestros, tener tacto al pedir las cosas y la presencia constante en la escuela para resolver situaciones conflictivas son estrategias que los docentes consideran son las principales que usa el director en su gestión como tal.

### *Formas de Relación*

En opinión del supervisor de la escuela primaria San Juan, tanto con alumnos, padres de familia y la comunidad escolar, el directivo mantiene un trato directo a través de la visita a los grupos, reuniones periódicas y revisión de planeaciones. De la misma manera, los maestros corroboraron la información anterior en sus respuestas, quienes añadieron a ellas la conversación con los diversos miembros que integran la escuela, así como la convivencia en festivales escolares. El director sostuvo que el contacto con los padres de familia es estrecho, pues ellos le ayudan a realizar las diversas gestiones.

Por su parte, los padres de familia consideran que la relación con los niños es un tanto lejana, ya que aseguraron que éste se reduce a indicaciones de las reglas de comportamiento. Los alumnos encuestados afirmaron que la relación con el director se basa en pláticas cuando tienen mala conducta, indicaciones y consejos en horas de formación y honores, se convierte en su maestro cuando falta el titular; no obstante, demandan de él mayor atención y convivencia.

### *Impacto en la Comunidad Escolar*

El supervisor escolar considera que el director ha contribuido a los buenos resultados de la escuela San Juan, logrando obtener los primeros lugares en evaluaciones dentro del estado de Nayarit, atribuyendo dichos resultados al buen equipo que han logrado entre docentes y directivo.

El director considera que su gestión sí ha logrado impactar en la escuela que dirige, observándose los resultados en diferentes evaluaciones. Dentro de sus proyectos a futuro, se encuentra el escribir un libro con sus experiencias como profesionista de la

educación. Aún no se considera satisfecho con su trabajo ya que antes de ello, aseguró que tiene que lograr que le completen la plantilla docente.

Los maestros consideran que su directivo ha logrado contribuir a los resultados de la escuela, debido al apoyo que requiere de ellos, especialmente de los más experimentados, quienes en conjunto, trabajan con los padres de familia en pro del alumnado, ha asesorado pedagógicamente a los docentes con estrategias de evaluación y de enseñanza, ha tenido una buena organización, manejando un liderazgo, motiva las acciones, el poco alumnado facilita la gestión y los estimula.

Los padres de familia aseguran que ha habido directores con carácter más fuerte; sin embargo, es con el actual, con quien se han obtenido mejores logros académicos. Con los escasos recursos materiales con los que cuenta la escuela San Juan, ha realizado gestiones para tener instalaciones adecuadas. Aseguraron que nunca ha habido queja de su actuación como director y que ha puesto todo su empeño para que la escuela no se cierre. Los alumnos infieren que ha influido en el mejoramiento de su desempeño, ya que su director los anima a superarse, manteniendo una buena disciplina en ellos, los ayuda a ser más ordenados y no pierden clases, debido a que es él quien los atiende cuando falta algún maestro.

#### Escuela Primaria Héroe del Pueblo

##### *Descripción del Contexto*

La Escuela Primaria “Héroe del Pueblo”, de turno vespertino; se encuentra rodeada de comercios, parques y templos por su proximidad a la zona centro de la ciudad. La fecha de su fundación data del año de 1937; se integra por siete grupos, uno de primero a sexto grados, a excepción de segundo grado que cuenta con dos grupos. La

población escolar se compone por un total de 190 alumnos. La planta docente se conforma por su director, el subdirector, 7 maestros de grupo, 4 docentes de educación física, una secretaria y tres intendentes. A consecuencia de la gestión del director y de la sociedad de padres de familia, se imparten dentro del edificio escolar, diferentes tipos de cursos y talleres a la comunidad y padres de familia, tales como maquillaje, deportes, entre otros. Tanto el turno matutino como el turno vespertino pertenecen, desde hace tres ciclos escolares, al proyecto Escuela del Milenio, por lo que además de cursar su educación normal, al igual que las demás escuelas los alumnos permanecen dentro de la institución dos horas y media más, en donde se les ofrecen diversos talleres que complementan su formación, como lectura y redacción, recreación, matemáticas, inglés, música, por mencionar algunos.

#### *Breve reseña del director*

El maestro José Estrada tiene 34 años consagrado a la educación, de los cuales 24 años se desempeñó como maestro de grupo y 13 años como director en la Escuela Primaria Héroe del Pueblo. Su deseo fue siempre ser maestro; tras realizar el examen de ingreso a la Normal de Cd. Guzmán y por un error de su madre al interpretar los resultados del citatorio que le enviaron, se presentó de manera tardía a las inscripciones, por lo que le fue denegado el acceso; ante dicha situación, se puso a trabajar como panadero y, un año más tarde volviendo a realizar el examen para ingresar a la normal, siendo en esta ocasión aceptado. Este define su trayectoria profesional como exitosa; ha asistido a muchos cursos y diplomados, fue catedrático en la Escuela Normal Superior de Nayarit, se ha desempeñado como conductor de talleres impartidos a otros docentes y ha

sido investigador por cuenta propia. Logró su puesto gracias al intercambio de horas de secundaria que tenía anteriormente.

Los participantes en la indagación en esta escuela fueron el supervisor, el director, el subdirector, los 7 docentes de grupo, 15 alumnos de quinto y sexto grados y 9 padres de familia elegidos de manera aleatoria. La población total encuestada fue de 34 individuos.

#### *Funciones del director*

El director José Estrada, considera que su principal función es la docente, dejando en última instancia la dimensión administrativa, tal como se observa en la Tabla 6.

Afirmó que supervisa sin que se note, dialoga con los niños, escucha a los padres de familia para enterarse de lo que pasa en su escuela; además, labora como psicólogo, jardinero y conferencista en talleres con los padres de familia. El subdirector está sujeto a las indicaciones que el director da, ya sea para realizar actividades administrativas o de apoyo con los niños. Por otra parte, los siete docentes encuestados afirman que su labor es meramente encaminada a la enseñanza del grupo que está a su cargo.

Desde la percepción de los padres de familia, las funciones que realiza el director son canalizar la energía de los niños poniendo música y bailando en la hora del recreo o salida, elaborar diversa documentación en su computadora, a la hora de la comida ayuda a servir o limpiar los platos, convocar a reuniones informativas con ellos, gestionar ante las autoridades recursos de mejora para la escuela (refrigerador, estufa, domo, becas, despensas, etc.), organizar los festivales y talleres con diversa temática para la comunidad escolar, dar seguimiento al trabajo de los maestros, vigilar la puerta de entrada y patios, y

solucionar, a través del diálogo, la problemática del alumnado, con el apoyo de sus padres y madres de familia.



Tabla 6  
*Funciones del Director Estrada*

<b>Participante</b>	<b>Funciones del Director</b>
Supervisor	La función del supervisor es recibir la documentación de las escuelas, revisar planes de trabajo y elaborar proyectos.
Director	Su principal función es docente y en segundo plano lo administrativo; supervisa, dialoga con los niños, escucha a los padres, labora como psicólogo, jardinero y conferencista.
Subdirector	Está sujeto a las indicaciones del director, en actividades administrativas o apoyo con los niños.
Docentes	Todos están enfocados a la enseñanza del grupo a su cargo.
Alumnos	Revisa el orden y limpieza, ayuda a que los maestros sean mejores, aconseja a los alumnos, organiza talleres, pasa lista en los salones, cuida la disciplina y les da de comer.
Padres de familia	Canalizar la energía de los niños con bailes, elaborar documentación, ayuda a servir o lavar platos, convoca a reuniones informativas, gestiona recursos para la escuela, organiza festivales y talleres, vigila puerta y patios y soluciona problemas con el diálogo.

Los niños y niñas argumentaron que su director es quien revisa el orden y limpieza de la escuela, gestiona para que maestros sean mejores, aconseja a los alumnos, organiza talleres, pasa lista en los salones, llama la atención a quien se porta mal, les da de comer en la escuela, enseña valores; en suma, aseguraron que siempre lo observan trabajando.

### *Liderazgo Educativo*

El supervisor escolar considera al director como un líder educativo porque es eficiente, comunicativo, sociable y creativo; considera que todo líder antepone los intereses del proceso de enseñanza y aprendizaje al servicio de los demás. El directivo no se considera un líder educativo, asegura que hace las funciones de éste y apoya para mejorar la calidad laboral de sus maestros, pero se diferencia en que toma siempre puntos de vista para realizar acciones y no de manera unilateral.

De los siete maestros encuestados, entre ellos el subdirector, seis lo reconocieron como un líder ya que apoya a éstos, alumnos y padres de familia, es capaz, humano, inteligente, generoso, sabe manejar al personal, los motiva y capacita para que se actualicen, tiene iniciativa, realiza diversas funciones, es responsable; sin embargo, uno de ellos aseguró que prioriza más lo material que el aprendizaje y que más que líder puede considerársele como un compañero más de trabajo.

Los nueve padres de familia que participaron en la investigación consideran al director como un líder educativo porque aseguraron que tiene gente que lo admira y sigue, es un ejemplo, es paciente y vela por el bienestar de la escuela, guía a todos, escucha ideas diversas en la toma de decisiones, está comprometido con la educación,

tiene una visión y misión para su escuela, sabe manejar diversas situaciones y los niños lo ven como la autoridad.

Solamente cuatro alumnos de los quince encuestados, lo perciben como un líder que está al mando de los maestros y alumnos; el resto lo consideró sólo como un director que se preparó académicamente para ello.

#### *Características Personales y Profesionales*

El director, desde el punto de vista del supervisor de la escuela Héroe del pueblo, se caracteriza por ser estudioso, emprendedor y preocupado por la comunidad escolar; las cuales podría complementar, en su opinión, siendo más tolerante con niños, maestros y padres de familia. Por su parte, el directivo no se considera un ser humano sociable sino directo, tratando, según comentó, de afrontar los problemas como son, posee valores docentes bien arraigados así como metas altas y claras.

Continuando con la descripción de las características del directivo, como puede observarse en la Tabla 7, el subdirector de dicha escuela apuntó que éste sabe ser amigo, es humilde, escucha y tiene un trato cordial con los demás siempre y cuando no esté enojado, característica que podría mejorar según opinó. Los docentes lo califican como una persona ecuánime, sociable, humana, preocupada por comprar zapatos y alimentar a los niños con recursos de la escuela, comprensiva, capaz, muy metódico, dogmático, sigue las reglas al pie de la letra, responsable, tiene presencia, preparado, inquieto por llevar la escuela a los mejores niveles educativos, es un buen gestor, tiene un trato serio; sin embargo, sugirieron que fuera más flexible ya que no fácilmente otorga permisos y mejore su carácter ya que consideran que es muy cambiante debido al exceso de trabajo, además de terminar los proyectos que comienzan.

Tabla 7  
*Características del Director Estrada*

<b>Participante</b>	<b>Características personales y profesionales</b>
Supervisor	Estudioso, emprendedor y preocupado por la comunidad escolar.
Director	Poco sociable, directo, con valores docentes bien arraigados así como metas altas y claras.
Subdirector	Sabe ser amigo, es humilde, escucha y tiene un trato cordial con los demás siempre y cuando no esté enojado.
Docentes	Ecuánime, sociable, humano, comprensivo, capaz, muy metódico, dogmático, responsable, presencia, preparado, inquieto por llevar la escuela a los mejores niveles educativos, buen gestor, tiene un trato serio.
Alumnos	Divertido, amable, buena persona, gritón y desatento cuando está ocupado.
Padres de familia	Excelente elemento, cariñoso y atento con los niños pero enérgico cuando les llama la atención, es un maestro responsable y comprometido con su labor, carismático, perceptivo, directo, trabajador, noble e inteligente, emprendedor, perseverante, estricto; lo ven como el director perfecto.

Los padres de familia encuestados lo califican como un excelente elemento, cariñoso y atento con los niños, pero enérgico cuando les llama la atención, es un maestro responsable y comprometido con su labor, carismático, perceptivo, directo, trabajador, noble e inteligente, emprendedor, perseverante, estricto; lo ven como el director perfecto, aunque podría tener capacidad de respuesta rápidas en solicitudes de ingreso, paciencia y que su equipo vaya a la par con él para que lo apoyen. Los niños y niñas lo describen como divertido, amable, buena persona, les cuenta chistes y los pone a bailar, aunque cuando se enoja lo consideran gritón y no presta atención cuando está ocupado, por lo que podría mejorar su carácter.

#### *Principales Problemas que Enfrenta*

El supervisor de la zona escolar considera que enfrentar los diversos caracteres de los padres de familia es el principal problema que preocupa al director, ya que considera que éstos en la actualidad son muy consecuentes y le dan mayor crédito al niño que a la autoridad. En opinión del directivo, la inconsistencia laboral es el principal reto que enfrenta: impuntualidad, inasistencia, mecanicismo; dicha situación podría solucionarse, desde su punto de vista, con innovación, experiencia y proyectos colaborativos.

Desde la perspectiva de los maestros de la escuela Héroe del Pueblo, los principales problemas que enfrenta son la indisciplina, la falta de compromiso por parte de los padres de familia, las características como Escuela del Milenio ocasionó un distanciamiento con los maestros debido al reto de manejar a un número grande de alumnos y se multiplicaron las labores administrativas y de gestión. Aseguraron que los niños requieren mayor disciplina, en los talleres han asistido psicólogos, pero quienes

más lo necesitan no asisten, argumentaron que deberían de establecer un reglamento general para los alumnos a nivel estatal, de manera formal.

### *Estrategias de Trabajo*

En este apartado, el supervisor de la escuela Héroe del Pueblo consideró que la principal estrategia de trabajo del director es la concientización para lograr que se apropien del proyecto de su escuela. Éste a su vez, considera que el ejemplo, empatía, compartir su visión de escuela a los demás y tomar en cuenta las ideas para la toma de decisiones son sus principales estrategias como responsable de la institución investigada.

El subdirector puntualizó que el directivo observa a las personas con mayor capacidad y las involucra en la organización de las actividades planeadas. Siguiendo la misma temática, los maestros insistieron que el diálogo, el liderazgo, la equidad, consenso entre el consejo técnico, su permanencia constante en la escuela, observación informal de lo que sucede, motivar a docentes y padres de familia para que se superen, trato amable y distribución de tareas son las formas en que su director gestiona la escuela.

### *Formas de Relación*

La relación que existe con los diversos miembros de la comunidad escolar, desde el punto de vista del supervisor, es muy estrecha; en cuestión con los alumnos, la califica de paternalista, con los maestros es fraternal, y con los padres la relación es familiar, pues los hace sentir parte de la escuela. El supervisor de la zona escolar aseguró, que el director tiene un trato muy bueno con diversas instituciones gubernamentales, lo que le facilita la gestión de recursos materiales para la escuela. No obstante, es con los maestros con quien tiene una relación más estrecha.

Para el directivo, la relación con los padres de familia es fundamental, logra involucrarlos en las actividades de sus hijos poniendo límites en lo pedagógico. El subdirector argumentó que el trato que mantiene el director con los integrantes de la comunidad escolar es directo, corrige la conducta a los niños, orienta a los padres de familia, y sabe escuchar a los maestros. Los docentes hicieron la observación de que la interacción con los diversos integrantes de la comunidad escolar es igual, apoyándose en ellos, según sea el caso; a los niños los conoce muy bien y orienta en sus problemas, a los maestros los informa, llama la atención cuando fallan y se apoya en ellos en diversas circunstancias, con los padres de familia gestiona recursos y dialoga para mejorar la conducta del alumnado.

Los padres de familia aseguraron que su contacto con el director es abierto, ameno, se lleva bien con todos, es positivo, orienta a los papás, reconoce sus errores, se dirige a sus hijos según la situación; la relación con los niños es muy paternalista. Los niños y niñas aseguran que el trato del directivo con sus padres es amable y dialogan para resolver los problemas.

#### *Impacto en la Comunidad Escolar*

En relación al impacto que ha logrado el trabajo del director, el supervisor escolar ha impulsado la mejoría del edificio escolar y ha ayudado en aspectos pedagógicos a los docentes. El directivo expresó que el mérito no ha sido sólo de él sino del equipo que han formado, su propósito era la participación de todos.

Desde la perspectiva del subdirector, la escuela se ha proyectado de manera muy favorable gracias a la buena gestión. El 100% de los maestros encuestados aseveraron que ha impactado en la comunidad escolar, logrando elevar el nivel académico de la

institución, siendo la cabeza de un valioso equipo de trabajo, aceptando los retos que le han encomendado en cada uno de los proyectos asignados, siendo los pioneros del programa Escuelas de Milenio en el Estado, gracias a su liderazgo y apoyo al docente; reconocieron que la escuela estaba olvidada y él llegó a levantarla, situación que respaldan los padres de familia, quienes afirmaron que la comida que se les brinda a los niños, la mejora material de la escuela son beneficios que no tienen todas las instituciones.

Los alumnos definieron que el director los ha ayudado a tener mayor rendimiento al tener una escuela funcionando de tiempo completo, el cuidado de la alimentación, en concursos los ayuda a estudiar, conversa con los maestros para que mejoren su trabajo, dotó de computadoras a cada salón y de todos los materiales que necesitan.

#### Escuela Primaria Mololoa

##### *Descripción del Contexto*

La Escuela Primaria “Mololoa”, de turno vespertino, se encuentra ubicada en el corazón del centro de la ciudad de Tepic. El edificio escolar fue construido el 15 de septiembre de 1958. El centro educativo se encuentra organizado por un total de seis grupos, uno por cada grado escolar; su matrícula está integrada por un total de 115 alumnos. La planta docente se integra por su director, un auxiliar pedagógico, seis maestros de grupo, un docente de educación física; el mantenimiento de la escuela queda bajo la responsabilidad de un intendente. Dentro del inmueble, se imparte educación primaria y secundaria para adultos por parte del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, al culminar la jornada laboral del turno vespertino.



### *Breve reseña del director*

El Licenciado en Educación Idelfonso Arteaga tiene 23 años de servicio en el sector educativo, de los cuales en los 4 últimos años se ha desempeñado como director interino, 3 en la Escuela Mololoa. Al principio la docencia no fue la carrera que anhelaba sino la abogacía, pero por el factor económico decidió integrarse a las filas del magisterio. Realizó sus estudios profesionales en la Escuela Normal de Atequiza, Jalisco, mismos que ha ido complementando con una Licenciatura en Matemáticas, una Licenciatura en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional y varios cursos de actualización que la Secretaría de Educación Pública ofrece a los docentes. Debido a su preparación, antigüedad y a través de escalafón logró su puesto como director interino.

La muestra seleccionada en la Escuela Primaria Mololoa quedó conformada por el supervisor de la zona a la que pertenece la misma, el director, el auxiliar pedagógico, los 6 docentes de planta, el maestro de educación física, 15 alumnos de quinto y sexto grados y por 8 padres de familia, seleccionados al azar. El total de la muestra fue de 33 personas que integran la comunidad escolar.

### *Funciones del director*

El director Idelfonso Arteaga, como puede explicarse en la Tabla 8, desde su punto de vista, tiene la responsabilidad de organizar toda la escuela a su cargo, ocupándose de la administración y gestión de recursos materiales para la mejora de la infraestructura, tal es el caso de las computadoras que donó el gobierno del estado, gestión que se logró con el apoyo de la sociedad de padres de familia y él.

Tabla 8  
*Funciones del Director Arteaga*

<b>Participante</b>	<b>Funciones del Director</b>
Supervisor	El supervisor se enfoca a la labor docente y administración de las escuelas.
Director	Organizar toda la escuela a su cargo, ocupándose de la administración y gestión de recursos materiales para la mejora de la infraestructura
Subdirector	La función administrativa la comparte con el auxiliar pedagógico quien se encarga de realizar diversos formatos, concentrar calificaciones y proveer de material de apoyo, como videos, a los docentes.
Docentes	Sus funciones como maestros se encuentran concentradas en la enseñanza.
Alumnos	Se convierte en su maestro cuando el grupo se queda sin su responsable, organiza eventos culturales, va a la Secretaría de Educación a tramitar asuntos importantes como la gestión de becas, cuida el comportamiento de los alumnos y revisa el trabajo o lleva papeles a los grupos.
Padres de familia	Elaborar documentos, estar al pendiente de la disciplina de los niños y niñas, atiende los asuntos importantes y les da solución, mejoró el edificio escolar, supervisa que se trabaje en las aulas, exige de los maestros un buen desempeño, se encarga de algún grupo cuando el maestro falta, organiza festivales junto con su equipo de trabajo.

La función administrativa la comparte con el auxiliar pedagógico, quien se encarga de realizar diversos formatos, concentrar calificaciones y proveer de material de apoyo, como videos, a los docentes.

De los siete maestros encuestados, el 100% asegura que sus funciones se encuentran concentradas en la enseñanza, dentro de su área de competencia. Por su parte, los padres de familia, afirman que las funciones que han observado que realiza el director son elaborar documentos, estar pendiente de la disciplina de los niños y niñas, atiende los asuntos importantes y les da solución, mejoró el edificio escolar, supervisa que se trabaje en las aulas, exige de los maestros un buen desempeño, se encarga de algún grupo cuando el maestro falta y organiza festivales junto con su equipo de trabajo.

Según su experiencia, los niños y niñas afirmaron que su director se convierte en su maestro cuando el grupo se queda sin su responsable, organiza eventos culturales, va a la Secretaría de Educación a tramitar asuntos importantes, como la gestión de becas, cuida el comportamiento de los alumnos y revisa el trabajo o lleva papeles a los grupos.

#### *Liderazgo educativo*

Respecto al tema de liderazgo educativo, el supervisor de la escuela primaria Mololoa mencionó que el director puede considerarse como tal parcialmente, trabajando satisfactoriamente en el aspecto humano, generando un clima agradable de trabajo y administrativo, pero reconoció que podría crecer más académicamente para el manejo de programas de enseñanza y enfoques de evaluación para orientar a sus docentes.

De la misma manera, dicho directivo no se reconoce un líder educativo al 100%, ya que puntualizó que la mayoría de sus compañeros están más preparados que él, porque aprende con ellos. En cambio, seis de los siete docentes que ahí laboran y el auxiliar

pedagógico lo consideran como un líder educativo, argumentando que comparte con ellos la toma de decisiones, unifica el equipo de trabajo, planifica y organiza diversas actividades, los motiva para realizar bien sus tareas, gestiona eficientemente los recursos materiales, por su don de mando y responsabilidad; un maestro no lo considera un líder ya que explicó que no los orienta como tal, es más bien un compañero que al ser director interino puede regresar en cualquier momento a las aulas.

Los padres de familia encuestados de manera unánime calificaron al director como un líder educativo por la gestión de recursos materiales, trabajar en conjunto con los padres de familia, porque con su ejemplo motiva a los integrantes de la escuela a hacer las actividades, lo consideran la máxima autoridad y respetan y tiene tacto para mandar a los niños.

Solamente uno de los quince alumnos encuestados considera al director como un líder educativo; el resto únicamente lo califican como un directivo. Entre sus argumentos destacan que el líder es un ejemplo a seguir, toma sólo las decisiones, asigna reglas, tiene más autoridad que un director, gobierna a muchas personas, es ameno pero estricto y obliga a hacer las acciones encomendadas; en cambio, el director cuida la conducta de los niños, toma decisiones junto con los maestros, educa, gobierna a pocas personas, es aburrido y calmado.

#### *Características personales y profesionales*

Respecto a las características que mejor describen al director, como puede apreciarse en la Tabla 9, desde el punto de vista del supervisor escolar, se encuentran la convicción, responsabilidad, optimismo, trabajador, buen compañero y comprometido con la comunidad escolar; pero de la misma manera reconoce que adquirir un mayor

dominio académico constituye una característica que vendría a complementar de manera satisfactoria su labor.

El director se describe a sí mismo como una persona con relaciones humanas fuertes, carisma y comprensivo respecto a las necesidades de sus compañeros.

Por su parte, el subdirector de la escuela Mololoa argumentó que dentro de las principales características de su superior inmediato se encuentran la tolerancia, flexibilidad y que acepta críticas, pero que debería de dar seguimiento a los proyectos que se inician.

Los maestros de la escuela Mololoa asignaron al directivo las características de honestidad, tolerancia, flexibilidad, amigable, confiabilidad, respeto, amabilidad, empatía, paciencia, carisma y espontaneidad; no obstante, demandan de él estabilidad en la escuela debido a que es interino y pueden cambiarlo en cualquier momento, mayor elocuencia al hablar, ser enérgico con los padres de familia y no dejarse influenciar por ellos, mayor preparación, mejores modales y una autocrítica de su conducta que, según su experiencia, en ocasiones genera malestar.

Los padres de familia lo perciben como un director amable, cumplido con sus labores, responsable, trabajador, buen líder, corajudo, activo, honesto, pero requieren de él mayor atención cuando se le cuestiona algo, mejor calidad en las clases, que cumpla acuerdos en relación a las reglas de la escuela y mejore su carácter.

Los niños y niñas lo consideran un tanto regañón pero chistoso, juguetón, alegre, cariñoso, simpático; piden de su parte que modere su carácter y les asigne mayor espacio para jugar.

Tabla 9  
*Características del Director Arteaga*

<b>Participante</b>	<b>Características Personales y Profesionales</b>
Supervisor	La convicción, responsabilidad, optimismo, trabajador, buen compañero y comprometido con la comunidad escolar.
Director	Una persona con relaciones humanas fuertes, carisma y comprensivo respecto a las necesidades de sus compañeros.
Subdirector	Tolerancia, flexibilidad y acepta críticas.
Docentes	Honestidad, tolerancia, flexibilidad, amigable, confiabilidad, respeto, amabilidad, empatía, paciencia, carisma y espontaneidad
Alumnos	Lo consideran un tanto regañón pero chistoso, juguetón, alegre, cariñoso y simpático.
Padres de familia	Amable, cumplido con sus labores, responsable, trabajador, buen líder, corajudo, activo y honesto.

### *Principales Problemas que Enfrenta*

Para el supervisor escolar, los principales problemas que enfrenta el director tienen relación a su preparación y compromiso con los acuerdos establecidos en colectivo. Por su parte, el director aseguró que sobrellevar las diferentes ideologías de sus compañeros, constituye su principal reto.

La creciente exigencia de los padres de familia y el decreciente apoyo de su parte, ausencia de maestros por cuestiones personales, la relación con el turno matutino y las diversas ideologías del personal, son situaciones que los docentes describieron como los principales problemas a los que se enfrenta como directivo.

### *Estrategias de Trabajo*

Las estrategias de trabajo desarrolladas dentro de la Escuela Primaria, bajo la percepción del supervisor escolar son la tolerancia, la comprensión y el buen ejemplo. En este sentido, el director aseguró que mantener una buena relación con los miembros de la comunidad escolar es la principal herramienta que utiliza para llevar a cabo su labor.

Los docentes enunciaron dentro de dicho indicador las siguientes cuestiones: tomar en cuenta a todos en la toma de decisiones, ser honesto al manejar los recursos económicos, resolver los problemas de frente, la amistad que brinda, la coordinación con ellos y el auxiliar pedagógico, consensar decisiones, la comprensión y la buena comunicación que genera.

### *Formas de Relación*

Las formas de relación que se suscitan dentro de la escuela primaria Mololoa, son sencillamente directas, desde el punto de vista del supervisor escolar. En cuestión con el

trato con los padres de familia, el maestro Idelfonso se mostró satisfecho ya que participan en la organización y economía de la institución.

El auxiliar pedagógico y maestros encuestados aseguraron que todas las relaciones que se establecen entre los integrantes de la escuela Mololoa son de confianza; con los maestros existen convivios, reuniones de trabajo y comparten la hora de la comida; los niños se le acercan en cualquier momento, juegan con él, conversan; platica con los padres de familia, principalmente en la puerta de entrada o cuando son citados por algún asunto en particular, al igual que con los encargados de los negocios vecinos y diversas instituciones en donde gestiona los recursos para mejorar el edificio escolar. Situación que corroboraron los padres de familia con sus comentarios.

Los alumnos aseguraron que la relación que existe entre sus padres y el director se da en las reuniones bimestrales de rendición de cuentas respecto al logro académico, expresando en su mayoría que la asistencia de ellos a la escuela es limitada debido a que su trabajo les impide una mayor participación.

#### *Impacto en la comunidad escolar*

El logro de un ambiente de trabajo agradable y productivo es un mérito que puede atribuirse, desde la percepción del supervisor escolar, en gran parte al director quien, a su vez sostiene que, durante su gestión han existido cambios materiales y educativos, situación que ha mejorado a ritmo pausado debido, a su parecer, a la poca participación de los padres de familia.

Los docentes argumentaron que logró mantener unidad entre los miembros de la comunidad escolar, se construyó gran parte del edificio escolar, se consiguieron computadoras, se diseñó el uniforme escolar, ha sido selectivo con los candidatos a



ingresar a la escuela; en suma, se mejoró el nivel educativo y material de la institución a su cargo. Sin embargo, demandan mayor participación de los padres de familia y más capacitación para los docentes.

Los padres de familia aseguran que en la escuela Mololoa sus hijos han aprendido más que en otras instituciones en las que habían estudiado, tanto en el estado como fuera de él, existen mejores resultados en concursos y evaluaciones, el edificio escolar ha mejorado y las actitudes de los niños y niñas han ido modificándose. Éstos a su vez, sostuvieron que gracias a que el director les da clases cuando sus maestros no asisten, no se atrasaron en conocimientos, los exhorta a superarse y mejora su conducta.

En este capítulo se han expuesto los datos obtenidos en las tres escuelas estudiadas, tal y como fueron emitidos por los encuestados en relación a los indicadores señalados. El análisis de la información será desarrollado a lo largo del siguiente capítulo, mediante tres sencillos casos, en donde se darán a conocer los descubrimientos encontrados en base a los conceptos de las características y rol del director, retos de la función directiva así como su trascendencia, resaltando las semejanzas y diferencias encontradas mediante un comparativo entre escuelas.

## **Capítulo 5**

### **Análisis de Resultados**

El presente capítulo tiene como objetivo analizar los resultados recabados durante el proceso del proyecto de investigación denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”, desarrollado a través de una serie de encuestas entre los diferentes miembros que conforman la comunidad escolar de tres escuelas primarias de turno vespertino en la ciudad de Tepic, tales como supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia.

El capítulo comprende un análisis, a través de tres casos, de los descubrimientos encontrados en las escuelas estudiadas al hablar con los directores y la gente que le rodea, el perfil y el rol que juega dentro de cada institución, las áreas de oportunidad, el conocimiento de los miembros que integran la escuela sobre las funciones del director, mostrando coincidencias y contradicciones entre los argumentos expuestos en las encuestas.

Además, entre las tres escuelas se exponen las diferencias y semejanzas que se descubrieron, patrones comunes, comparación entre los roles que juegan los directivos de cada institución, el perfil específico en ciertas escuelas así como las relaciones que se dan entre los mismos y los subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia.

Dicha información se presenta organizada en tres casos, desarrollados en base a las características y rol del director, retos de la función directiva así como la trascendencia de la misma; al final del capítulo se hace un comparativo entre las escuelas, según los datos proporcionados en cada una de ellas.

## Caso 1: Escuela Primaria San Juan

### *Características y Rol del Director*

Los resultados obtenidos de la investigación hicieron evidente que hablar del maestro Fernando González y describir las características, tanto personales como profesionales, no representó un problema entre los diferentes encuestados, ya que cada uno desde su percepción, basada en el trato cotidiano, expresaron sin titubear su punto de vista.

Tanto el supervisor como el director y docentes concordaron en un par de características que describen al directivo: la preparación profesional y ser organizado. Por su parte, el supervisor, maestros y padres de familia estuvieron de acuerdo en que es una persona de valores, asignando características que podrían considerarse como sinónimas, tales como: respetuoso, honorable y correcto. De la misma manera, reconocieron su espíritu de trabajo al describirlo como emprendedor, entusiasta y participativo.

Los alumnos, basados en su apreciación, le resaltaron su dedicación al trabajo y su simpatía, pero a la vez, lamentaron que se mostrara “estricto y regañón”, situación contradictoria con los argumentos presentados por algunos padres de familia, quienes aseguraron que le falta mayor dureza de carácter, pero a la vez, reclamaron mejorar su relación con los alumnos ya que la calificaron de lejana. Alumnos y docentes reconocieron que es un director amable.

El análisis anterior denota una singular aceptación por parte de los miembros de la comunidad escolar hacia la personalidad del director, tanto como individuo como profesionalista, coincidiendo generalmente en las características atribuidas al mismo. Sin embargo, se presentaron algunas contradicciones y sugerencias respecto a su conducta y

desempeño profesional, en algunos casos muy generalizados como lo externaron los alumnos respecto al carácter del director o la lejanía en el trato a sus hijos como lo aseguraron los padres de familia, o bien, en un mínimo porcentaje, respecto a la necesidad de algunos maestros de trabajar en reuniones de academia con sentido pedagógico, lo que marca la pauta para identificar áreas de mejora en el director y que pueden incidir en la efectividad de la institución a su cargo.

Dadas las características particulares de la escuela, el maestro González definió claramente sus acciones dentro de la misma tratando, según afirmó, en primer instancia, de dar respuesta a los requerimientos administrativos a través de la elaboración de documentación oficial y de gestión de recursos humanos y materiales, principalmente en el mejoramiento de la infraestructura en instancias gubernamentales, organizando festivales para reunir fondos, incrementando la matrícula a través de la promoción y así tratar de convencer a las autoridades educativas que le completen la plantilla docente; además, se encarga de la gestión del orden y de la disciplina, de dar apoyo a los docentes al asesorarlos o sustituirlos cuando no asisten. Dicha información puede palpase claramente cuando el director afirmó:

“Aquí nos han hecho administrativos, papeleo y más papeleo. Mi función es apoyar al maestro, interesarme en qué piensa para apoyarlo” (Entrevista realizada al Director Fernando González).

Los docentes por su parte, se enfocan a su labor de enseñanza, tienen bien definidas sus tareas y fungen como apoyo ante actividades culturales y sociales, habiendo expresado de manera reiterada en relación a su principal labor, frases como la siguiente:

“A mi actividad docente: culturales, de aula” (Ver Anexo 8).

Entre los argumentos del supervisor existió una contradicción ya que sostuvo que no prioriza ningún aspecto (técnico-pedagógico o administrativo) y, por otra parte, el

maestro González lamentó el excesivo papeleo que es requerido de sus superiores. Dicha inconsistencia quedó definida bajo los siguientes términos:

“Aquí no hay una delimitación, vemos el problema técnico-pedagógico, lo administrativo, no le doy más espacio a algo específico, es general” (Entrevista al supervisor de la Escuela Primaria San Juan).

Sin menoscabo del tiempo que invierte en la elaboración de documentación, entre los datos recabados, y su posterior análisis e interpretación, fue posible deducir que el liderazgo del director se caracteriza por una buena organización y control de la institución a su cargo, con apoyo de su equipo de trabajo, interés y resolución de problemas mediante acuerdos, iniciativa para la gestión, disfrutar de su trabajo y el logro de la suma de esfuerzos de todos en beneficio de los niños y niñas. Lo anterior muestra la fortaleza del rol asumido por el director González dentro de sus funciones, pero a la vez, evidencia, aún en contra de sus principios, una marcada tendencia a priorizar aspectos administrativos y, los maestros, por su parte encargándose de las labores pedagógicas, manteniéndose aislados dentro de sus aulas; el trabajo colaborativo entre director, docentes y padres de familia se basa en reuniones informativas sobre aspectos organizativos y de gestión, existiendo una débil articulación para generar consensos y mejoras teniendo como eje rector el aprendizaje de los alumnos.

En relación al liderazgo ejercido por el director, prevaleció una división de opiniones. Según los resultados obtenidos, del total de los participantes, 15 encuestados en el proyecto de investigación no lo consideran un líder educativo, lo que representa el 48% del total de los mismos, entre ellos el mismo director. Los argumentos se basan en la negación de un liderazgo por razones de la integración de un equipo eficiente de trabajo antes de la llegada del maestro González, quien ha fungido sólo como apoyo al mismo y dando continuidad y reforzando las acciones de planes anteriores; por su parte, se percibe

que algunos padres de familia consideraron que le falta más carácter ya que según su perspectiva, se muestra muy accesible y no logra involucrar a todos en la resolución de problemáticas, mostrándose un tanto decepcionados ante ello y, percatándose de que su entusiasmo e interés por la solución de la problemática de la institución ha ido en detrimento con el paso del tiempo; finalmente, la mayoría de los alumnos lo ven más como un gestor del orden y de la seguridad de la escuela que como un líder al que admiran y reconocen.

### *Retos de la Función Directiva*

Los diversos encuestados aseguraron que no enfrentan problemas serios que se hayan generado dentro de la institución; sin embargo, han demeritado las complicaciones que conlleva la migración de las familias que son parte de la escuela, ante la búsqueda de mejores oportunidades de empleo. Lo anterior representa una amenaza para la vida de la institución; al descender la matrícula escolar, se ha ido modificando la organización de la misma y, a su vez, generando el malestar de los padres de familia optando por buscar otras opciones educativas para sus hijos. Ante dicha situación el director aseveró:

“Ahorita la problemática escolar, los padres de los alumnos se están yendo a otros lugares de trabajo, en busca de mejores condiciones de vida y por eso me quitaron maestros y se me fueron más niños, se me iba el sueño, me desanimé pero ahí están los resultados, son buenos pero muchos padres creen que son mejor los maestros del turno matutino” (Entrevista al Director Fernando González).

Dicha situación ha provocado el refuerzo de la calidad en el trabajo tanto de su parte como del resto de la comunidad escolar. La búsqueda de la proyección de la escuela ante la comunidad, ofreciendo mejores resultados académicos y la convivencia mediante la organización de festivales escolares no han sido suficientes estrategias para atraer a nuevos alumnos y frenar el fenómeno social de la migración.

El supervisor escolar, director y docentes coincidieron al expresar que se ha adoptado como principal estrategia de trabajo involucrar a sus maestros en los proyectos elaborados para el bienestar de la escuela, escuchando sus ideas, analizando, debatiendo y buscando soluciones en conjunto, lo cual se traduce en un trabajo en equipo, enriquecido por la estimulación por parte del director de una convivencia armónica y tratando los asuntos de manera respetuosa. En relación al tema uno de los docentes apuntó:

“Tomarnos en cuenta a todos, nos pide opinión, nos deja hacer lo que nosotros queramos en el sentido de las actividades” (Entrevista a Docente de la Escuela Primaria San Juan).

Dicha armonía dentro de la comunidad escolar, tiene su raíz en las relaciones generadas entre los mismos. El supervisor y docentes aseguraron que la interacción que existe entre el director y las personas que están a su alrededor es directa, coincidiendo en que ésta se da a través de conversaciones, principalmente para mejorar la conducta de los alumnos, reuniones informativas, festivos y visitas a los salones para revisar planeaciones de los maestros o suplir a éstos cuando no asisten.

Algunos padres encuestados aseguraron que la relación con sus hijos es lejana o se denota que se traduce a relaciones de información sobre el mejoramiento de la conducta, lo cual se puede percibirse claramente a continuación, en un comentario hecho por uno de ellos:

“He visto que va a los grupos y se entera como va el aprendizaje, siento que el contacto es un poco lejano, sólo cuando rinden cuenta en calificaciones” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria San Juan).

El trabajo en equipo como principal estrategia de trabajo, ha generado un clima organizacional favorable para la administración de la institución; evidenciando una mayor inclinación de esfuerzos entre el director, docentes y los padres de familia que forman parte de la asociación pero una lejanía con el resto de ellos y con el alumnado.

### *Trascendencia del Trabajo Directivo*

Los resultados de la investigación permiten dilucidar que el supervisor, director, docentes, padres de familia y alumnos coincidieron en el argumento de que el maestro Fernando ha contribuido a un mejoramiento académico, reflejándose en buenos resultados en evaluaciones externas. Lo anterior, no tiene su origen en un mérito propio sino al trabajo en equipo, a la asesoría pedagógica impartida a los maestros y a que la baja matrícula facilita la organización de la escuela. La asesoría brindada a los docentes ha trascendido a tal medida, de que según lo aseveraron con escasos recursos ha logrado mucho, además uno de ellos apuntó:

“Por ejemplo, me ha orientado en la evaluación de la clase, vinculación de unas materias con otras y ha estado al pendiente de mí y de mis compañeros”  
(Entrevista a Docente de la Escuela Primaria San Juan).

Además, generar un clima de armonía entre los diversos integrantes de la comunidad escolar ha sido una de las maneras en que el trabajo del director ha logrado impactar, tal como lo indicó uno de los padres de familia:

“En el medio ambiente en general, me he dado cuenta que jamás ha habido queja alguna sobre su comportamiento como director” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria San Juan).

Aún con los favorables logros obtenidos durante su gestión, se señaló que dentro de las áreas de oportunidad que presentó el director, para mejorar su desempeño, según comentarios generados por los padres de familia y alumnos encuestados, coincidieron en el hecho de que puede mejorar su carácter; la contradicción radica en que los padres de familia aseguraron que éste se muestra muy flexible hacia conductas de otros padres de familia por lo que demandaron más dureza y, por otra parte, los alumnos exigieron que fuera menos regañón. Reconocieron que podría mejorar la relación con éstos, con mayor atención y convivencia.



Una de las limitaciones que existen en la escuela son los escasos recursos materiales con los que cuenta, por lo que el director se ha visto en la necesidad de frenar algunos proyectos para la misma, tal como expresó uno de los participantes:

“Como director se ha visto frenado en los buenos proyectos que ha tenido para esta escuela dado la baja cantidad de alumnado y la irresponsabilidad de algunos padres de familia que de forma precaria no colaboran, evadiendo hasta el valor de las matrículas. Un director ideal con la experiencia que tiene el profesor sería la solvencia económica para la buena marcha de tantos proyectos que tiene para esta escuela ya que con el poco alumnado con que se cuenta se ve frenado para tales proyectos” (Entrevista a Padre de familia 4 de la Escuela Primaria San Juan).

La Escuela Primaria San Juan, atraviesa por el enorme reto de elevar la matrícula escolar, enfrentando una reorganización al disminuir el número de maestros que atienden al alumnado. La relación directa con los diversos miembros de la comunidad escolar, los esfuerzos sumados por promover la escuela y los buenos resultados obtenidos tanto en evaluaciones internas como externas, tienen relación directa con la función directiva y la calidad del equipo de trabajo logrado. El futuro de la institución vislumbra grandes retos, derivados de la escasa demanda, pero tanto el director como los docentes que ahí laboran, padres de familia y alumnos tienen las bases para dar solución a la problemática en cuestión.

## Caso 2: Escuela Primaria Héroe del Pueblo

### *Características y Rol del Director*

A través del análisis de la información expuesta en el capítulo anterior ha sido posible observar que los diferentes miembros de la comunidad escolar se mostraron de acuerdo en que el director de la escuela primaria Héroe del Pueblo es un maestro comprometido con su labor y preocupado por el bienestar de toda la comunidad escolar,

principalmente para llevar a la escuela hacia los mejores resultados académicos, además de considerarlo inteligente, preparado y capaz.

La descripción del director de si mismo y la realizada por los diferentes participantes en el proyecto de investigación, difieren un poco, ya que exaltan su socialización y amabilidad cuando éste no se considera como tal, ya que trata los asuntos de manera directa y con seriedad.

De la misma manera en que el director de la escuela San Juan afirmó que el sistema privilegia la dimensión administrativa en la gestión de las instituciones educativas, el director de ésta institución lamentó el hecho pero decidió, desde el primer momento de su actividad en la escuela, delegar en segundo plano dicha área y enfocar su atención hacia la función docente, interesándose principalmente en dotar de materiales y recursos tecnológicos que faciliten la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. Al respecto aseveró:

“La primordial es la docente, trato de apoyar a los maestros con innovaciones, al último dejo la cuestión administrativa. Superviso sin que se note, observo, dialogo con los niños, escucho el cuchicheo de compañeros con los padres y vecinos, con cuadernos que encuentro tirados” (Entrevista al Director José Estrada).

La decisión de prestarle más atención al aspecto pedagógico reside en parte a que es apoyado por el subdirector en la elaboración de documentación y otro tipo de cuestiones administrativas, lo cual le ha permitido enfocar sus esfuerzos en la mejora de aspectos académicos y, en mayor medida, de gestión de recursos materiales y humanos, supervisar de manera indirecta la calidad del servicio que brindan sus docentes, desempeñarse como conferencista al programar junto con la sociedad de padres de familia talleres en beneficio de los mismos y velar por el buen funcionamiento general de

la escuela primaria, realizando incluso servicios de jardinería y ayudando a recoger platos en la hora de la comida.

La versatilidad de acciones y su preocupación por el bienestar de las personas que se desenvuelven en su entorno, le han asignado al maestro Estrada un lugar especial dentro de la concepción de éstos como trabajador de la educación.

Según los datos analizados, es posible aseverar que desde el punto de vista de los diferentes encuestados, el liderazgo de su director se caracteriza por apoyar y beneficiar a todos los miembros de la comunidad escolar y por escuchar opiniones para tomar acuerdos de manera consensada y no unilateral, situación por la que el director no se considera como tal, aún cuando es consciente de que realiza las acciones de un líder educativo, mostrando una tensión en sus argumentos, entre su concepción y sus acciones.

En relación al tema el subdirector apuntó:

“Porque cumple con todas las encomiendas de la escuela, reconoce cuando está mal, busca el bien, favorece a la gente” (Entrevista a Subdirector de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

Los docentes que laboran en la Escuela Primaria Héroe del Pueblo reconocen que su director sabe manejar al personal a través de la motivación y capacitación en áreas que necesitan reforzar, tal es el caso del dominio del uso de las tecnologías de la información, situación que se ejemplifica con un comentario realizado por un maestro encuestado:

“Porque es una persona que sabe manejar al personal, trata de actualizarlo. Nos trae mucha información que nos permite actualizarnos” (Entrevista a Docente de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

Docentes y padres de familia enfatizaron que como líder, sostiene el compromiso arraigado hacia la educación con gran responsabilidad, argumento que respalda su reconocimiento hacia el liderazgo educativo que éste ejerce, pero que los resultados han evidenciado una marcada diferencia en el compromiso de su labor, por un lado el

esfuerzo constante del director por la mejora escolar y, por el otro, su deseo y el de los padres de familia para que los docentes se involucren en las actividades con un entusiasmo semejante. Situación que se sostiene con los comentarios realizados por los mismos, citando a continuación un ejemplo:

“Un líder siempre tiene gente que lo admire y siga, es un ejemplo en la escuela, hay maestros que lo respetan, un líder tiene gente, también los niños lo siguen mucho. Allá afuera los espera, los pone a bailar. Mi hijo dice que la escuela se le hace corta” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

De los 33 encuestados, 21 miembros de la comunidad escolar consideran al maestro Estrada como un líder educativo, lo que representa el 63% del total de los participantes en la investigación. El 37% restante que no lo reconocen como tal, expresaron que privilegia más los recursos materiales que el aprendizaje; en el caso de los alumnos, según concluyeron que el líder no tiene como campo de acción a la escuela, es más exigente que un director, da órdenes y no estudia para serlo, situación que permite deducir que los niños y niñas reconocieron la preparación del maestro José y su flexibilidad en la relación con éstos.

#### *Retos de la Función Directiva*

Las buenas relaciones, aceptación y características personales y profesionales del director que facilitan la gestión dentro de la institución educativa no son garantía de la ausencia de problemas cotidianos. Los testimonios recabados permitieron reconocer y analizar los principales retos que tiene que enfrentar cotidianamente.

El mismo director, subdirector y docentes expresaron que las principales dificultades encontradas en su escuela se vinculan con los maestros, en relación a los diversos caracteres y calidad laboral, tales como impuntualidad, inasistencia, mecanicismo e inconsistencia ante los acuerdos generados en común. Los maestros, por

su parte, argumentaron que a raíz de la implementación en la institución del programa Escuela del Milenio, el trabajo del director se multiplicó y se generó un serio distanciamiento. El debilitamiento de las relaciones entre el director y docentes, ha sido producto de una sobrecarga de trabajo, no sólo por parte del maestro Estrada sino también de los profesores, ya que en su mayoría trabajan en ambos turnos; el análisis de los resultados conducen a percibir que los maestros se ven poco involucrados en las actividades fuera del aula, situación por la que han optado por enfocarse, en mayor o menor medida, a sus actividades de enseñanza.

El supervisor y los docentes señalaron de la misma manera, que enfrentar los diversos caracteres de los padres de familia es una situación que enfrenta el director, atribuyendo a esto al cambio de cultura en la educación de los hijos, al respecto expresó el primero:

“Se enfrenta a los distintos caracteres de los padres de familia; el padre de familia actual no piensa como el de antaño que obligaba al niño que acatará la normativa, ahora le da más crédito al niño que al director, es muy consecuente” (Entrevista a Supervisor de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

Por su parte, los maestros coincidieron que la deficiente disciplina de los alumnos también es un problema generalizado y que causa malestar en el director.

Dichos retos son enfrentados por el equipo directivo y docente con arduo esfuerzo y la puesta en marcha de estrategias específicas para llevar a la Escuela Primaria Héroe del Pueblo hacia los mejores estándares de calidad en la región, aunque es el director quien en mayor medida concreta su preocupación en acciones específicas.

El supervisor, el director, el subdirector y los docentes argumentaron que la principal estrategia que emplea el director es compartir la visión de la escuela que desea para que los integrantes de la comunidad escolar se involucren en su proyecto de calidad,

empleando el diálogo y el consenso para llegar a acuerdos y la distribución de tareas según las capacidades y situación específica. El supervisor puntualizó el tema al expresar:

“En primer lugar la concientización a la comunidad para que se apropien, se formen parte de la escuela, del proyecto” (Ver anexo 11).

Involucrar a los integrantes de la escuela y contagiar esa visión del proyecto educativo, ha traído como consecuencia el desarrollo de relaciones humanas dinámicas, siendo común en diferentes momentos de la jornada escolar ver gente del contexto social dentro de la escuela, desempeñando alguna actividad relacionada con ella.

Ciertamente el director no se considera una persona muy sociable, pero como profesional todos los participantes en las encuestas calificaron la relación cotidiana que sostiene con ellos de directa, estrecha, amena y abierta.

El supervisor reconoció la buena postura con las instituciones gubernamentales para gestionar diversos recursos, lo cual se percibe fácilmente al observar las buenas condiciones del edificio escolar. Además, éste y los padres de familia coincidieron en que la relación con los alumnos es paternalista debido a que se muestra muy cariñoso con ellos, llamándoles la atención cuando se requiere. Al respecto una de las alumnas encuestadas, testificó el acercamiento que tiene con los niños y niñas, al expresar lo siguiente:

“Hace días cumplí 15 años y me organizó un vals en la escuela y bailó conmigo; hace rato nos visitó para decir que vendrá el presidente; para el examen de la olimpiada nos puso a estudiar en su oficina” (Entrevista a alumna de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

La interacción que se genera con los maestros se limita al trato de asuntos de tipo informativo, correctivos de su desempeño y son su apoyo en la organización y ejecución de diversas actividades, principalmente culturales.

Sin duda, el acercamiento con los padres de familia es uno de los medios que el director utiliza para el bienestar directo o indirecto de los alumnos al hacerlos partícipes del proyecto de su escuela. Una madre de familia hizo referencia a este tipo de relación con las siguientes palabras:

“Somos apoyo principal para los hijos y algunas actividades de la escuela: ayudar en festivales, salidas, se nos invita, reuniones de grupo y generales, talleres para padres” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

#### *Trascendencia del Trabajo Directivo*

Todos los participantes de la investigación reconocieron que, gracias al trabajo del directivo, la escuela ha mejorado tanto académica como materialmente, logrando proyectarse de manera favorable en toda la ciudad. Cuestión que se atribuye, según el mismo director, subdirector y docentes a su buena gestión y el eficiente trabajo en equipo que ha logrado. Padres de familia que estudiaron en dicha institución atribuyen el prestigio de la escuela primaria Héroe del Pueblo al excelente trabajo del actual director; uno de ellos aseveró:

“Ha sido muy gestor, el DIF proporcionaría desayunos escolares pero no se esperaba, se abrió la cocina con bajo costo, equipo de cómputo en los salones; estudié aquí y nada que ver, está al día” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo).

En la Escuela Primaria Héroe del Pueblo se ha logrado obtener una proyección relevante tanto dentro de la comunidad escolar como entre la población de la Ciudad de Tepic; la razón estriba en el liderazgo educativo de su directivo, en las múltiples acciones realizadas en beneficio de la institución y de los esfuerzos sumados de los docentes, alumnos y padres de familia, quienes han logrado percibir la visión de su líder en relación a las metas a alcanzar pero que aún les plantea el reto de redoblar esfuerzos para lograr una mejor sintonía en el trabajo y obtener mejores resultados académicos.

### Caso 3: Escuela Primaria Mololoa

#### *Características y Rol del Director*

Sentado en su escritorio, parado en los patios o en la entrada de la escuela puede observarse a un hombre de mediana edad, con la capacidad para generar buenas relaciones humanas, a través de su simpatía, tolerancia, carisma, flexibilidad, amabilidad y empatía; éstas son las características que describen al director, que de manera uniforme, en cada una de sus aportaciones, los integrantes de la comunidad escolar expresaron.

El maestro Idelfonso Arteaga ha desempeñado, a lo largo de cuatro años, un rol de director interino o provisional dentro de la Escuela Primaria Mololoa, por lo que de manera empírica ha ejercido su función como tal. La principal labor desarrollada por éste es la de administrador, encargándose principalmente de la elaboración de documentos y de la gestión de recursos materiales, función que comparte con el auxiliar pedagógico, mientras que los docentes, por su parte, se concentran en actividades relacionadas con la enseñanza, logrando un trabajo en equipo en eventos culturales y recreativos, pero con una escasa intervención en asuntos pedagógicos

La función provisional que desempeña el director aunada con las características de su preparación profesional, que en comparación con la del resto de su personal docente, quienes son maestros en educación, influyó en la concepción que tienen de éste como líder educativo, además de que se resisten a aceptar la idea de que un docente como ellos y, con menos preparación, representa una autoridad superior dentro de la institución. En relación al tema, uno de sus docentes expresó que no puede considerarlo un líder educativo argumentando lo siguiente:

“Porque tenemos mucho tiempo de conocernos y conozco sus debilidades, es buen organizador de la escuela pero como líder que nos orienta y nos lleva no; porque



es interino, al rato puede volver como maestro de grupo” (Entrevista a Docente de la Escuela Primaria Mololoa).

Continuando con la misma temática, a través del análisis de los datos se obtuvo que el 45% de los participantes en la investigación no lo consideran un líder educativo, principalmente los alumnos y un docente. El 6% lo consideran un líder de manera parcial, entre ellos el propio supervisor y director, ambos reconociendo que no tiene la suficiente preparación como el resto de sus compañeros para orientarlos en su labor pedagógica, rol que debe de asumir, desde su concepción, un líder educativo. Los alumnos, más que reconocerlo como tal lo perciben como un director o administrador que se encarga de la gestión de la disciplina y control de los alumnos y maestros.

Sin embargo, los integrantes de la comunidad escolar atribuyeron al desempeño del director la unificación del trabajo en equipo y la creación de un ambiente agradable de trabajo, situación que el supervisor escolar ratificó con los términos que a continuación se enuncian:

“En parte, pero académicamente debe crecer más, es líder en ciertas áreas; ha mantenido un clima agradable pero le falta más manejo de programas de enseñanza, enfoques de evaluación para orientar al docente en sus funciones; trabaja bien el aspecto humano y administrativo” (Entrevista al Supervisor de la Escuela Primaria Mololoa).

La situación ejemplificada anteriormente permite observar a este director con una tendencia enfocada al rol de administrador más que al de un líder educativo.

#### *Retos de la Función Directiva*

Teniendo como antecedente que el directivo ha contribuido al fortalecimiento de un equipo de trabajo y un ambiente armónico, no obstante, según el análisis de los datos, existen una serie de problemas a los cuales éste debe de hacer frente, como responsable de la institución educativa.

En este sentido, a través de sus comentarios el director, subdirector y docentes señalaron por igual que una de las principales dificultades que enfrenta está relacionada con el personal docente, principalmente ante las diferentes ideologías y la ausencia por parte de algún maestro en la escuela que se deslinda en ciertas ocasiones de sus labores. El director se expresó su postura al respecto bajo los siguientes términos:

“Las diferentes formas de pensar de los compañeros: fanfarroneo, no quieren participar, apáticos, pero cuando empiezan a trabajar se unen, es sólo uno” (Entrevista al Director Idelfonso Arteaga).

El supervisor escolar remarcó que el principal reto existente está relacionado con la preparación académica del maestro Idelfonso y su falta de compromiso ante su equipo de trabajo en ciertos proyectos o acuerdos.

La situación expuesta en los párrafos anteriores, permite percibir que la problemática hacia el compromiso laboral por parte de algunos docentes, tiene su origen en la concepción que tienen sobre el director; el clima de confianza que se ha generado y su falta de reconocimiento como líder educativo han conducido hacia actitudes ya descritas, que limitan el desarrollo de la institución.

Por otra parte, los docentes insistieron en señalar como problema dentro de la escuela la decreciente participación de los padres de familia en la educación de sus hijos y la creciente exigencia hacia la misma de una mejor atención educativa. Para ilustrar dicha afirmación, se expone a continuación un comentario vertido por una madre de familia:

“La mayoría no jala muy bien, hay poca comprensión de los padres, decimos que todos debemos de ser parejos, como dice el gobernador, que no debemos de dar nada” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria Mololoa).

Lo anterior explica que, según los argumentos expresados, debido a la difundida idea de la gratuidad de la educación, los padres de familia confunden el sentido de la

expresión y se resisten a contribuir al mantenimiento del edificio escolar a través de cuotas voluntarias de inscripción, además de hacer caso omiso al llamado de apoyo por parte de maestros y directivo en las tareas académicas y conducta de los niños y niñas. Sin embargo, del análisis de las opiniones vertidas al respecto se desprende la observación acerca de la poca participación que tienen los padres de familia hacia las actividades relacionadas con la educación de sus hijos, principalmente debido a que las actividades laborales se los impiden, también se denota un distanciamiento en la relaciones entre la escuela y los mismos así como un deficiente interés y estrategias para motivarlos por parte de ésta.

Resaltando el aprendizaje empírico de la función directiva, término justificado en los argumentos presentados por diferentes personas en los apartados anteriores, el director haciendo uso de las características que lo describen personal y profesionalmente adoptó como principales estrategias de trabajo, según su opinión, del auxiliar pedagógico y de los docentes, la toma de decisiones de manera colectiva y el desarrollo de buenas relaciones con el personal y padres de familia; de la misma manera, resaltaron su honestidad para administrar los recursos materiales. Dicha armonía generada dentro de la institución, el supervisor la atribuye gracias a la tolerancia, comprensión y buen ejemplo presentes en el director.

Al representar el directivo un factor que genera un ambiente cordial de trabajo, los diferentes integrantes de la comunidad escolar aseguraron que las relaciones que se desarrollan con los diferentes miembros de la comunidad escolar son de confianza, a través de la convivencia cotidiana; sin embargo, el malestar por parte de los alumnos se

hizo evidente, tal como puede apreciarse a continuación en un comentario vertido por uno de ellos:

“A veces es como bipolar porque a veces anda de malas, cuando alguien se porta mal la pagan todos” (Entrevista a Alumno de la Escuela Primaria Mololoa).

Sin embargo, posee la facilidad para movilizar a diferentes integrantes de la comunidad escolar, tal como se expone posteriormente:

“Reconoce a las personas que lo ayudan; mueve con facilidad a los padres de familia y maestros, él dice -yo no soy el del triunfo, son ustedes quien están frente al grupo-; somos egocéntricos y nos motiva en ese sentido” (Entrevista a Subdirector de Escuela Primaria Mololoa).

#### *Trascendencia del Trabajo Directivo*

Pese a la condición de director provisional, el director ha generado las condiciones que han contribuido a un cambio paulatino dentro de la institución que administra. Según se observó, se ha mejorado el nivel educativo y la infraestructura del edificio escolar, atribuyendo esto al logro de un ambiente de trabajo agradable y productivo y a la insistente gestión de recursos ante las autoridades gubernamentales; dicho cambio ha sido pausado debido, según aseguró el director, a la escasa participación de los padres de familia; además, éstos coincidieron con sus hijos en aseverar que con la gestión se ha mejorado la conducta de los niños y niñas.

Los docentes por su parte, reconocieron que su director hace el máximo esfuerzo para llevar a la escuela hacia los mejores niveles de calidad y que, debido a su apoyo, sienten la obligación moral de corresponderle con una respuesta favorable, pero se ven limitados para contribuir más debido al desgaste físico que les genera laborar en doble turno; al respecto un maestro se justificó bajo los siguientes términos:

“No es cuestión de él sino de los maestros, todos trabajamos doble turno, yo siento que nos faltaría dar un paso más, venimos desgastados, por más que tratamos de dar lo mejor” (Entrevista a Docente de la Escuela Primaria Mololoa).

La preparación académica, en comparación al resto del personal docente sitúa al director en desventaja como tal, limitándolo para intervenir en el apoyo pedagógico que requieren en el trabajo cotidiano; al respecto el supervisor escolar mencionó reiteradamente:

“Debe asumir con más compromiso su puesto de director, preocuparse por actualizarse más, sugerir y orientar en los diferentes procesos de los maestros, desde el punto de vista académico” (Entrevista al Supervisor de la Escuela Primaria Mololoa).

El auxiliar pedagógico hizo hincapié en la necesidad de que el director debería dar seguimiento a los proyectos que inician para la actualización del personal docente, siendo más enérgico y no dejándose influenciar por terceras personas; dicha postura denota la presencia de micropolíticas, que se mantienen en tensión entre los diferentes grupos que integran la comunidad escolar, principalmente en los docentes y directivos y que influyen, tanto favorable como negativamente en las decisiones del maestro Estrada, tal como se refirió al respecto uno de los encuestados:

“Dar más seguimiento a las actividades que se inician, por ejemplo, en el manejo de las computadoras con los maestros, pero no se dio seguimiento; independientemente del boicoteo, si es bueno para la escuela hay que meterlo o sacarlo, pero que no nos deje a medias; le falta ser más enérgico” (Entrevista a Subdirector de la Escuela Primaria Mololoa).

En este sentido, también los padres de familia demandan una mayor consistencia en las disposiciones de carácter formativo que se tienen en la escuela, y con ello mejorar el carácter y comportarse a la altura de su investidura; lo anterior se evidencia con comentarios como se expresa a continuación:

“Un poco más de preparación, respeto a los modales, más educado tanto con los alumnos como con los maestros, por ejemplo, entra sin saludar y pedir permiso, cuando los niños se equivocan los evidencia, no tiene tacto para dirigirse” (Entrevista a Docente de la Escuela Primaria Mololoa).

La función ejercida por el director de la Escuela Primaria Mololoa se encuentra focalizada hacia aspectos administrativos y de gestión de recursos materiales; el carácter provisional de su cargo y su limitada formación como director son circunstancias que han condicionado su desempeño dentro de la institución educativa. Las características que lo describen, tales como su simpatía y flexibilidad, además de la toma de acuerdos en común como parte de sus estrategias, son referentes positivos para el logro de un ambiente laboral agradable y la unificación de un eficiente equipo de trabajo, que tiene aún el reto de proyectarlo al resto de la comunidad escolar, además de mostrar congruencia en las decisiones y buscar un equilibrio entre las buenas relaciones y la autoridad que tiene que ejercer para hacer cumplir con los lineamientos que conlleven al logro de una mayor efectividad institucional.

#### Comparativo de escuelas

Tras el análisis de los datos recabados en el proyecto de investigación “El perfil del director de la escuela y su relación con la efectividad institucional” fue posible identificar las semejanzas y diferencias entre las instituciones estudiadas, el rol que desempeñan los directores educativos, las características que describen a dichos maestros, y los patrones que coexisten en ellas.

Para facilitar la presentación, análisis de los resultados y establecer el comparativo de las respectivas semejanzas, diferencias y patrones existentes entre las escuelas y sus directivos, la información fue organizada bajo los conceptos en que se presentaron los resultados de la investigación, tales como funciones del director, liderazgo educativo, características personales y profesionales, principales problemas,

estrategias de trabajo, formas de relación, impacto en la comunidad escolar, añadiendo los conceptos de aspectos a mejorar y patrones comunes.

A continuación se presentan, a través de la Tabla 10 los datos básicos generados por las encuestas, en relación a los directores.

Tabla 10  
*Características de los Directivos Estudiados*

<b>Directivos investigados</b>	<b>Director González</b>	<b>Director Estrada</b>	<b>Director Arteaga</b>
Antigüedad como director	6 años	13 años	4 años en calidad de provisional.
Preparación profesional	Estudios básicos en la Normal Urbana de Nayarit, cursó una Licenciatura en Historia y una Maestría en Pedagogía, además de participar en los diferentes cursos de actualización que la SEP ofrece a los directores.	Desarrollo su formación inicial en la Normal de Cd. Guzmán, se desempeñó como maestro en la Escuela Normal Superior de Nayarit, ha participado en múltiples cursos y diplomados y ha sido investigador por cuenta propia.	Realizó sus estudios profesionales en la Escuela Normal de Atequiza, Jalisco; además cursó dos licenciaturas, una en educación y otra en Matemáticas.
Contexto escolar	La Escuela Primaria San Juan es de turno vespertino; se integra por una matrícula de 82 alumnos que son atendidos por 5 docentes frente a grupo, un maestro de educación física, uno de música y una maestra de educación especial.	La Escuela Primaria Héroe del Pueblo, de turno vespertino, se integra por una matrícula de 190 alumnos, un subdirector, 7 maestros de grupo, 4 de educación física y una secretaria y tres intendentes.	La Escuela Primaria Mololoa, de turno vespertino, se integra por una matrícula de 115 alumnos, seis docentes frente a grupo, uno de educación física, uno de música, un auxiliar pedagógico y un intendente.



### *Funciones del Director*

Según las fuentes consultadas, análisis y comparación de los resultados entre las tres escuelas que fueron objeto de estudio en el proyecto de investigación, se encontró que los directivos son reconocidos por los miembros de la comunidad escolar y por las autoridades educativas, como administradores escolares cuya función es dar respuesta a los requerimientos del sistema; es decir, encargarse de la elaboración de documentos oficiales, desarrollar la gestión de los recursos materiales, de la disciplina y fungir como supervisores del trabajo de los maestros.

Dos directivos son reconocidos por su comunidad escolar como profesionales preparados que se interesan por asesorar pedagógicamente a sus docentes y actualizarlos.

Por otra parte, en dos de las escuelas estudiadas no se permite que los alumnos pierdan clases y por lo que asumen un rol de docentes cuando faltan sus compañeros maestros.

Uno de los directores, aún en contra de sus deseos, dedica gran parte del tiempo en la elaboración de documentación oficial requerida por sus superiores, a diferencia de los otros dos, quienes sin descuidar este aspecto, se enfocan a otro tipo de actividades ya que son apoyados por los subdirectores, en aspectos administrativos.

### *Liderazgo Educativo*

Todo parece indicar que existe un patrón de conducta relacionado a la autoconcepción respecto al liderazgo educativo. En este sentido, se encontró que los tres directores en cuestión no se perciben como líderes educativos, teniendo como argumento de dicha postura, que la resolución de problemas es tratada mediante acuerdos y con el

apoyo de su equipo de trabajo, y no de manera unilateral, que desde su concepción, representaría una forma de actuar del líder.

En relación a la aceptación de los directores como tales por la comunidad escolar se encontró que el director de la Escuela Primaria Mololoa es quien obtuvo un índice menor de aceptación como líder educativo, argumentándose entre las razones al hecho de la falta de preparación para orientar a los docentes y a que los alumnos lo ven como un gestor del orden.

#### *Estrategias de Trabajo*

En relación a las estrategias que los directivos utilizan para desarrollar su labor dentro de las instituciones estudiadas, existe un patrón común en ellas tres ya que impera dentro de las mismas la toma de decisiones de manera colectiva, el trabajo en equipo y el compartir una misma visión de escuela para que la comunidad escolar logre una identidad con el proyecto de sus instituciones.

#### *Características Personales y Profesionales*

Existen una serie de características comunes que identifican a los directivos estudiados, las cuales fueron reconocidas de manera unánime por los diferentes grupos de encuestados. Dichas características permitieron describir a los mismos como carismáticos, responsables, amables, y estrictos con los alumnos pero a la vez simpáticos. Existiendo un equilibrio entre la armonía y la autoridad.

Dos de los directores comparten, además de las características anteriores, su dedicación ardua al trabajo, una preparación profesional constante, por ser emprendedores, serios y humanitarios.

Además, de sus similitudes, fue posible identificar las características que los distinguen del resto; uno es garantía de una buena organización, a otro de ellos lo hace único su metodología y, al último su flexibilidad y honestidad.

### *Principales Problemas*

Los problemas que se generan dentro de las escuelas tienen algunas particularidades, según el medio en el que se desenvuelven; sin embargo, se encontró que las escuelas Héroe del Pueblo y Mololoa tienen en común el reto de cuidar las relaciones con algunos docentes debido a la diferencia de caracteres e inasistencia, así como de los padres de familia que, según el análisis, en general participan poco y exigen mucho.

Un director expuso un problema muy particular, que no se suscita en el resto de las escuelas investigadas: la baja matrícula, aún cuando se argumentó reiteradamente que tiene los mejores resultados en evaluaciones externas, situación que al parecer no es razón suficiente para detener el interés por convertirla en escuela multigrado, es decir, que dos o más grupos sean atendidos por un maestro.

### *Formas de Relación*

La interacción que desarrollan los directivos del proyecto de investigación fue reconocida generalmente como directa con los diferentes miembros de la comunidad escolar. Las relaciones con los docentes se generan en reuniones informativas o de organización; en el caso de los directivos de las escuelas San Juan y Héroe del Pueblo, para orientarlos pedagógicamente. Las relaciones con los padres de familia en las tres escuelas se basan en conversaciones informales sobre la conducta de sus hijos, reuniones informativas sobre el aprovechamiento escolar y convivencias en festivales.

A diferencia de las escuelas Héroe del Pueblo y Mololoa, en la Escuela Primaria San Juan, los padres de familia sostuvieron que la relación del director con los niños es un tanto lejana.

El director de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo se diferencia del resto por el interés de orientar a los padres de familia a través de talleres con diversas temáticas y por sostener buenas relaciones con las instituciones y autoridades gubernamentales, lo que le facilita la gestión de recursos materiales.

#### *Impacto en la Comunidad Escolar*

Los resultados arrojados por las encuestas insisten en demostrar que los directores han contribuido, durante su gestión en las escuelas investigadas, al logro de un mejor nivel académico dentro de las mismas, situación generada gracias al desarrollo de un trabajo en equipo armonioso y productivo, además de un mejoramiento del edificio escolar.

De manera muy particular al director de la Escuela Primaria San Juan le reconocieron su logro por asesorar al personal y debido a la baja matrícula que le facilita la organización de la institución a su cargo; al de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo por ser un excelente gestor de recursos materiales y humanos; y, al de la Escuela Primaria Mololoa por generar un agradable ambiente de trabajo.

#### *Aspectos a Mejorar*

Dentro de las áreas de oportunidad de los directivos en cuestión, existieron algunas similitudes que se traducen en el control de su carácter en situaciones de tensión. Respecto al tema el maestro González podría ser menos flexible con los padres de familia y prestar mayor atención y generar una convivencia más cercana con los alumnos; al

maestro Estrada le sugirieron mayor paciencia y tolerancia; y, al maestro Arteaga mejorar sus modales y no dejarse influenciar por ciertos padres de familia y docentes.

En aspectos particulares se encontró que en la Escuela Primaria San Juan se sugirió programar más reuniones de academia para tratar asuntos pedagógicos; en la Escuela Héroe del Pueblo se requiere más apoyo y compromiso por parte del equipo docente; y, al director de la Escuela Mololoa, le sugirieron continuar con su preparación profesional y cumplir cabalmente con los proyectos que comienzan, así como hacer cumplir las reglas que existen en la escuela.

#### *Patrones Comunes*

A continuación, en la Tabla 11 se exponen los patrones comunes que imperan en la función ejercida por los tres directores estudiados, información que ya ha sido presentada minuciosamente a lo largo de este capítulo.

Tabla 11  
*Patrones Comunes en los Directivos Investigados*

<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
Rasgos descriptivos	<p>Los directores estudiados son carismáticos, responsables, amables, estrictos con los alumnos pero a la vez simpáticos y preparados.            Se desempeñan dentro de escuelas primarias de turno vespertino.            Cuentan con una preparación normalista básica y por lo menos una licenciatura más.</p>
El rol del directivo	<p>Se les exige una gran cantidad de documentación oficial.            Dentro de sus funciones principales se encuentra la elaboración de documentos oficiales, desarrollar la gestión de los recursos materiales, de la disciplina y fungir como supervisores del trabajo de los maestros, así como de asesores pedagógicos de los mismos.            No se perciben como líderes educativos ya que toman acuerdos de manera consensada y trabajan en equipo.            Dentro de los principales problemas que enfrentan se encuentra la dificultad para armonizar la diversidad de caracteres y compromisos de algunos docentes y padres de familia.            Impera dentro de las estrategias de trabajo la toma de decisiones de manera colectiva, el trabajo en equipo y el compartir una misma visión de escuela para que la comunidad escolar logre una identidad con el proyecto de sus instituciones.            Las relaciones que se generan con los diferentes miembros de la comunidad escolar fueron calificadas como directas.</p>
Impacto de su función	<p>Los directores han contribuido a mejorar el nivel educativo y el edificio escolar, situación generada gracias al desarrollo de un trabajo en equipo armonioso y productivo.            La principal área de oportunidad de los directivos radica en el control de su carácter y el dominio del mismo en situaciones de tensión.</p>

Las instituciones educativas son definidas por ciertas características que le dan un sentido e identidad particular; sin embargo, pueden presentarse patrones coexistentes entre las mismas; el perfil y rol ejercido por el director escolar es un factor clave que determina la efectividad.

En el presente capítulo se pudo constatar que los directivos estudiados son profesionales preparados, quienes en su mayoría van más allá de la gestión y administración escolar, se interesan por actualizar al personal docente, apoyar al alumnado e incluso a los padres de familia, facilitando la creación de equipos de trabajo y un ambiente armónico en donde las decisiones se toman por consenso, pero enfrentando a la vez el reto de conciliar los caracteres y lograr un compromiso real por parte de los diferentes miembros de la comunidad escolar.

En el siguiente capítulo, a raíz del análisis de la información, se presentan las conclusiones y recomendaciones, contrastando los resultados con el marco teórico presentado en el capítulo 2, a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas como ejes del proyecto de investigación desarrollado a lo largo del documento.

## Capítulo 6

### Conclusiones

Se reconoce, en mayor o menor medida, que el director escolar constituye el motor del desarrollo de las instituciones educativas y, que influye directamente en la eficiencia y calidad de los servicios proporcionados dentro de las mismas. En este sentido, resulta necesario analizar, profundizar el estudio sobre el perfil del director y el grado de la relación que existe entre éste y la efectividad y, por consecuencia, replantear el rol que viene desempeñando en su función directiva.

En base a esta concepción, surgió el proyecto de investigación denominado “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional”. El estudio fue producto de una jornada intensa de indagación, observación, diálogo, de escuchar y de adentrarse al mundo de las instituciones educativas, lugar en que los participantes brindaron su confianza y hospitalidad, expresando bajo diversas posturas sus experiencias vinculadas con la labor de los directores.

En el presente capítulo se expone la confrontación de los resultados generados en las entrevistas y encuestas aplicadas en las tres escuelas primarias, con la información presentada dentro del marco teórico. Para ello, los datos se estructuraron bajo tres categorías, generadas a raíz de la teoría consultada y del agrupamiento de los siete conceptos que se analizaron dentro de la Presentación de los Resultados: funciones del director, liderazgo educativo, características personales y profesionales, principales problemas que enfrenta, estrategias de trabajo, formas de relación con diversos miembros de la escuela e impacto en la comunidad escolar. Dichos conceptos, como se explicó en la metodología, surgieron a raíz de la necesidad de organizar la información obtenida en las



encuestas de los diferentes grupos de enfoque, por lo que se agruparon según el enfoque de las preguntas dentro de las mismas. Se menciona la respectiva definición de cada categoría, para posteriormente confrontarla con los resultados de las encuestas. Finalmente, se dan respuesta a las preguntas de investigación y se sugieren algunas recomendaciones derivadas de dicho proceso.

### Definición de Categorías

A través de la literatura consultada, se definen las características del nuevo director y de los líderes educativos, así como los estilos de liderazgo ejercidos por los mismos. Se da una noción clara de los modelos orientadores de la administración escolar y de las tareas del director educativo. Finalmente, se muestra su influencia ejercida en la creación de una nueva cultura escolar.

Los temas tratados dentro del marco teórico, se pueden agrupar en tres categorías, con la intención de enfocar y diferenciar los conceptos, en contraste con los resultados de las encuestas y entrevistas.

#### *Categoría Rasgos Descriptivos*

Esta primera categoría se enfoca a los atributos y conceptos relacionados con el liderazgo mencionado en el marco teórico y las características personales y profesionales en común de los directores del estudio y el estilo de liderazgo predominante en ellos.

#### *Categoría Rol del Directivo*

Dentro de la categoría se muestra la perspectiva generada dentro de la literatura sobre el tema de dirección, con las funciones, principales estrategias y problemática enfrentada según el análisis de los resultados obtenidos en el proyecto de investigación.

### *Categoría Impacto de la Función Directiva*

En la tercera categoría se explica, a raíz de la teoría generada en el marco teórico y de los productos de las encuestas, la trascendencia de la labor de los directores escolares, resaltando su influencia en logros educativos en la cultura escolar y en diferentes áreas dentro de las instituciones educativas.

### Comparación de Categorías y Resultados

En el siguiente apartado se compara la información de las categorías definidas con los resultados de las encuestas aplicadas a supervisores, directores, subdirectores, docentes, alumnos y padres de familia en las tres escuelas primarias del estudio. En este sentido, se presentan los conceptos descritos dentro del marco teórico y las posturas de algunos participantes en diferentes situaciones. En suma, se aborda la teoría propuesta en el marco teórico con los datos obtenidos en las encuestas.

### *Categoría Rasgos Descriptivos*

Definir un perfil específico para los directores estudiados, esto es, establecer un patrón en relación a las características de los mismos, conlleva a comprender la dependencia que existe, tal como se expuso en la teoría según Gardner (1990, citado por Boyett y Boyett, 2006), entre el tipo de liderazgo que tenga que ejercer, el contexto social y cultural de las escuelas, así el modo de ser de los seguidores.

En la información obtenida en las tres escuelas primarias, se encontró que existen una serie de características que prevalecieron en los tres directores estudiados, evidenciando una coincidencia en los argumentos presentados por los encuestados. Dichos directivos fueron descritos como carismáticos, responsables, amables, estrictos con los alumnos pero a la vez simpáticos y preparados.

Otro aspecto importante que teoriza Elizondo (2001b), y que se ha presentado dentro del marco teórico, es que tanto el perfil de los líderes educativos como las características del director estarán determinados por el grupo a su cargo. En este sentido, las características del director educativo que requieren las instituciones educativas en la actualidad van estrechamente ligadas con un nuevo concepto de liderazgo, tal como se expuso en el tema Las Características del Nuevo Director. Según los resultados obtenidos, fue posible definir que el tipo de liderazgo prevaleciente dentro de las escuelas primarias estudiadas fue el persuasivo, ya que como se pudo observar en el capítulo de análisis de los resultados, la supervisión ejercida por los directores es moderada, realizándola a través de paseos por los pasillos, comentarios vertidos por padres de familia y alumnos, resultados en las evaluaciones internas y externas así como por medio de cuadernos de trabajo encontrados a su paso; se fomenta el trabajo en equipo, existe una comunicación abierta, logrando un equilibrio en el interés por la calidad en la realización de las tareas y el bienestar de la comunidad escolar.

El liderazgo persuasivo que caracteriza a los tres directores del estudio, va ligado con las características de la madurez del grupo que labora junto con él, la cual según los tipos y características que se expusieron en la teoría, oscila entre la madurez media alta y la madurez alta. Generalmente, como pudo percibirse en los resultados obtenidos, el equipo de trabajo integrado por los docentes, cuenta de manera general, con la experiencia en la labor educativa, la capacidad para realizar sus tareas e interés por la mejora y responsabilidad, pero como se expone en la Tabla 11, existieron casos esporádicos en donde éstas últimas características se mostraron débiles, tanto en maestros como en padres de familia, presentando un bajo compromiso en la ejecución de sus

respectivas tareas, confirmando en este caso la teoría expuesta por Zorrilla y Pérez (2006), dentro del tema El Rol del Director en las Organizaciones, la cual sostiene que los profesores optan por mantenerse aislados dentro de sus aulas, denotando una clara separación entre el rol que desempeñan y el del director del centro educativo.

Desde esta perspectiva de liderazgo y, según el análisis de los datos de las entrevistas sostenidas con los directores, se notó que éstos no se consideran líderes educativos, argumentado principalmente que toman acuerdos de manera consensada y no unilateral. Desde la perspectiva teórica del tema Cambia la Sociedad ¿Se reestructura la Escuela?, el establecimiento de una comunicación abierta así como la coordinación e integración de esfuerzos en el trabajo en equipo resulta fundamental para ejercer el liderazgo persuasivo, por lo que se concluyó que los tres directores son líderes educativos. Al respecto uno de los directores comentó:

“Para ser líder se ocupa muchas cosas, por lo menos lo intento, apoyo a los maestros para mejorar su calidad laboral. Me gusta intercambiar posiciones. Hago las funciones de líder pero no me considero, prefiero que me den su punto de vista; no me tiro a la mediocridad, me sigo preparando como el primer día” (Entrevista al Director José Estrada).

Otro rasgo descriptivo de los directores de las escuelas estudiadas, es que cuentan con una preparación normalista básica y con una o dos licenciaturas más relacionadas con la educación, tales como Pedagogía, Historia o Matemáticas. No obstante, no tienen una preparación específica para desempeñar su función, como un grado de estudios superiores especializado en la dirección escolar; dicha capacitación se ha venido realizando por medio de cursos o talleres diseñados por la SEP. Dicha situación confirma lo expuesto en el tema “El rol del director en las organizaciones escolares” dentro del marco teórico, al expresar:

Hay que reconocer que en muchos casos los directivos son empíricos, es decir, que no han sido preparados para dirigir, y su tendencia a actuar es acorde con su propia personalidad como “modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad”; aunque esto es más sencillo, no es lo más recomendable, porque los resultados no siempre son satisfactorios. (Elizondo, 2001b, p. 70).

Finalmente, la literatura que ofrece Miranda (2002), y que se presenta en Las Tareas del Director, sostiene que los centros escolares que tienen mayores oportunidades de cambio y mejora están bajo la responsabilidad de un director debidamente capacitado, quien se caracteriza por tener como prioridad dentro de sus funciones el proceso de enseñanza-aprendizaje y por desarrollar una gestión equilibrada entre la presión y apoyo hacia los miembros de la comunidad escolar para impulsar los proyectos de mejora y cambio institucional. Al respecto, se encontró en los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas que, aunque los directivos se ven presionados por cumplir con los requerimientos de documentación oficial, dos de ellos optaron por enfocar sus energías al aspecto pedagógico asesorando y brindando apoyo a sus docentes y padres de familia, manteniendo con ello, un equilibrio en el cumplimiento de sus funciones; otro al contrario, al contar con un personal con mayor preparación que él y desempeñar su función directiva, sin el nombramiento oficial, ha decidido enfocar su atención a la administración y gestión del centro.

En resumen, podemos convergir en la idea de que los rasgos descriptivos de los líderes educativos son el carisma, responsabilidad, amabilidad, simpatía, disciplina, preparación, la ejecución de un liderazgo persuasivo, preparación profesional y un equilibrio entre las funciones desempeñadas, tales como administración, gestión, liderazgo y pedagógicas. Dichas características y habilidades ejercidas son herramientas esenciales dentro de la dirección escolar.

### *Categoría Rol del Directivo*

Las funciones ejercidas por los directores, según se argumentó en una parte de la teoría, están sujetas a la diversidad cultural de las instituciones educativas.

Bajo esta perspectiva, definir el rol específico del director educativo, resulta complicado; ejerciendo, según se analizó en el tema El Rol del Director en las Organizaciones Escolares, una dualidad entre la gestión y el liderazgo en los centros educativos. Según el estudio realizado, los directivos participantes en el proyecto de investigación han logrado, a excepción de uno de ellos, establecer un equilibrio entre éstas dos funciones.

Prevalció un marcado malestar en relación al exceso de documentación oficial que es requerida por parte de las autoridades educativas superiores, como puede observarse en el capítulo 4 dentro del concepto de Funciones del director, de la Escuela Primaria San Juan, a través de la expresión vertida por su directivo, quien aseguró que los han convertido en administradores al solicitarles una gran cantidad de oficios; situación que, bajo la perspectiva de Elizondo (2001a) expuesta en el marco teórico, caracteriza al modelo burocrático, el cual convierte al director, tal como lo asumió uno de los participantes, en administrador y supervisor. Dicha situación se presentó, de manera más marcada, en una de las escuelas estudiadas, ya que la función principal del director es la de elaborar los oficios y gestionar los recursos materiales, principalmente. Uno de los padres de familia encuestados puntualizó al respecto:

“Cuando llego él está haciendo papeles, está al pendiente de los niños que faltan, que se portan mal” (Entrevista a Padre de familia de la Escuela Primaria Mololoa).

En el resto, la función directiva se basó en el modelo emergente, el cual es caracterizado, según Elizondo (2001a), y argumentado en el tema “El rol del director en

las organizaciones escolares” del marco teórico, por una participación democrática, autonomía, liderazgo, organización, planeación y evaluación escolar; éstas últimas impulsadas por sus directores al preocuparse por asesorar pedagógicamente a sus docentes, e incluso capacitando a los padres de familia a través de la impartición o gestión de talleres con la intención de desarrollar nuevas competencias en ellos y compartir una visión de su proyecto de escuela. Dentro del análisis de resultados (p. 92) puede palpase, mediante el comentario vertido por uno de los docentes, que el diálogo y el consenso son las principales estrategias que los directivos han adoptado dentro de su labor.

En suma, el rol que ejercen los directivos de las escuelas estudiadas son la elaboración de documentos oficiales ante la necesidad de cumplir con los requerimientos administrativos de las autoridades educativas superiores, desarrollar la gestión de los recursos materiales para la mejora del edificio escolar y los recursos didácticos, del control de la disciplina de los alumnos, atender las inquietudes de los padres de familia e informarlos sobre el rendimiento académico y conducta de sus hijos, fungir de manera indirecta como supervisores del trabajo de los maestros, así como de asesores pedagógicos de los mismos e incluso capacitando a padres de familia.

En este sentido, según se aseveró en el tema El Director y la Efectividad de las Instituciones Educativas, dentro del marco teórico, el nuevo rol que ha de asumir el director exige un actitud abierta al aprendizaje y al cambio, la creación de equipos de trabajo y ejercer un estilo de dirección basada en el liderazgo que modifique el enfoque de las estrategias asumidas, las tareas, así como de las relaciones efectuadas entre los diferentes miembros de la comunidad escolar. Organizar el trabajo bajo los principios de

cooperación, es a lo que dentro del marco teórico (p. 22) se denominó reestructurar la escuela, en donde se otorga poder de decisión a los miembros de la comunidad escolar, basados en el compromiso, participación equitativa, capacidad de reflexión y diálogo, resolver los conflictos de manera saludable y reconocer como prioridad al aprendizaje de los alumnos.

Con la información obtenida se pudo descubrir que los directivos de las escuelas estudiadas sin temor de perder autoridad o liderazgo, han tomado como principales estrategias de trabajo la toma de decisiones de manera colectiva, el trabajo en equipo y el compartir una misma visión de escuela para que la comunidad escolar logre una identidad con el proyecto de sus instituciones.

Sin embargo, como se confirmó en el tema “El director y la efectividad de las instituciones educativas” dentro del marco teórico, ejercer el liderazgo representa un reto que requiere de la participación comprometida de los miembros de la comunidad escolar. El director ha de ser capaz de lograr un acercamiento con supervisores, directivos de otros centros, docentes, alumnos y padres de familia, acrecentando la comunicación en aspectos de organización de la escuela y aspectos pedagógicos.

De esta manera, las relaciones que se generan dentro de las tres escuelas entre el director y los diferentes miembros las integran, fueron calificadas como directas; con los docentes se dan de manera formal a través de reuniones informativas, de organización o de asesoría, o bien, de manera informal, en los convivios y a la hora de compartir la comida durante el receso escolar; fue posible percibir que la interacción de los directores con los alumnos se da principalmente con la intención de orientarlos en el mejoramiento de su conducta, a través de recomendaciones dadas en momentos de formación, honores a



la bandera o dentro de sus aulas, manteniendo con éstos una actitud cordial pero estricta en situaciones en las que no se respeta el reglamento escolar; con los padres de familia, se da un acercamiento estrecho con aquellos que integran la sociedad de padres de familia, quienes constituyen el apoyo principal para realizar gestiones de mejora, el resto de los padres mantienen una relación más lejana limitándose a la asistencia de reuniones informativas sobre la condición académica de sus hijos o en festivales, ya que pudo percibirse una limitada participación de su parte bajo el argumento de que los compromisos laborales impiden un mayor acercamiento.

A pesar de que las principales estrategias de trabajo de los directores han sido la toma de decisiones de manera colectiva, el trabajo en equipo y el compartir una misma visión de escuela para que la comunidad escolar logre una identidad con el proyecto de sus instituciones, éstos aseguraron que dentro de los principales problemas que enfrentan se encuentra la dificultad para armonizar la diversidad de caracteres y compromisos de algunos docentes y padres de familia. Al respecto, uno de los alumnos encuestados aseveró:

“Casi no, sólo vienen a las juntas, más mi papá porque mi mamá trabaja todo el día” (Entrevista a Alumno 7 de la Escuela Primaria Mololoa).

Dicha situación fue confirmada rotundamente por uno de los directores cuando expresó:

“El objetivo es superarnos en lo educativo que es lo que me interesa pero el contexto influye, no hay apoyo de los papás, la escuela avanza pausadamente” (Entrevista al Director Ildfonso Arteaga).

Por consecuencia, según se concluyó en el marco teórico, para lograr un auténtico cambio dentro de las instituciones educativas, resulta indispensable promover una nueva visión de la escuela y mayor concientización y compromiso en diversos sectores sociales,

entre ellos los padres de familia, quienes cada vez reclaman mejores servicios educativos para sus hijos, en detrimento de su rol como copartícipes de la formación integral de los niños y niñas.

#### *Categoría Impacto de la Función Directiva*

Las escuelas eficaces, es decir, aquellas que han logrado promover y obtener un nivel elevado de calidad, como pudo analizarse en el tema del marco teórico El Director y la Efectividad de las Instituciones Educativas, tienen bajo su dirección a una persona con un liderazgo definido, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y compartidos. Éste ha de ser el responsable de garantizar la satisfacción del servicio educativo proporcionado, así como del desarrollo y bienestar de los miembros a su cargo.

Los datos proporcionados por las entrevistas y encuestas, evidenciaron que los directores han contribuido a mejorar el nivel educativo y la infraestructura de sus escuelas; logros reflejados, según se argumentó, en las diversas evaluaciones y en los diferentes espacios y recursos materiales del edificio escolar, situación según se aseveró, generada gracias al desarrollo de un trabajo en equipo armonioso y productivo, donde impera el diálogo y el consenso como medios para solucionar problemas.

Determinar el grado de la calidad educativa que se ha logrado incrementar en las tres escuelas participantes en el estudio, implicaría diseñar y desarrollar otro proyecto de investigación. Sin embargo, como pudo apreciarse en los dos capítulos anteriores, las afirmaciones de los diferentes grupos de enfoque, en torno al mejoramiento del nivel educativo de las tres instituciones educativas, fueron contundentes.

Además, según los datos arrojados por la evaluación ENLACE, la cual es aplicada a todos los alumnos de nivel básico en México, con la intención de medir el nivel de logro académico que los niños y niñas han obtenido durante el ciclo escolar, en relación con los programas de estudio vigentes, hasta la fecha en que se desarrolló el proyecto, la puntuación en dichas escuelas aumentó, en las pruebas aplicadas durante los años 2007 y 2008, tal como se muestra en la Tabla 12, en donde se describen los resultados obtenidos durante dicho tiempo.

Lo anterior permite afirmar que el aprendizaje de los alumnos ha sido prioridad en las escuelas y, que el liderazgo de los directores ha influido en dichos resultados, tal y como lo afirmaron los diferentes participantes y, como se explicó en el tema Escuelas que Aprenden, dentro del marco teórico, como un elemento que se asocia con las escuelas exitosas.

En este sentido, las características personales y profesionales que describen a estos directores, tales como el carisma, responsabilidad, amabilidad, disciplina, simpatía y preparación, son un factor que ha influido en dicho impacto; en relación a la manera que el director influye en el desempeño de los alumnos, uno de los padres de familia aseguró que la convivencia y la comunicación del director con los niños y niñas han disipado el temor ante su autoridad y ha fomentado la participación activa en las diferentes actividades.

Tabla 12

*Resultados Obtenidos en ENLACE por las Escuelas Participantes*

<b>Escuela</b>	<b>ENLACE 2007</b>	<b>ENLACE 2008</b>
San Juan	582.3	597.8
Héroe del Pueblo	528.1	564.5
Mololoa	532	546.5

En el tema La Nueva Cultura Escolar, dentro del marco teórico, se hace alusión al director como el responsable para fomentar la cohesión grupal a través de equipos efectivos de trabajo y asegurar la calidad educativa al compartir metas comunes, orientadas a promover aprendizajes significativos y generar un ambiente laboral armonioso. De la misma manera, se hace referencia a la colaboración de los maestros y a los objetivos escolares compartidos como elementos de las escuelas exitosas.

La información recabada vislumbra claramente que los directores del estudio se han mostrado preocupados por integrar a los diferentes miembros de la comunidad escolar en las actividades escolares, logrando su objetivo en un gran porcentaje. Sin embargo, como se comentó anteriormente, algunos docentes y padres de familia se resisten a salir de su aislamiento en las aulas, de cambiar sus estrategias de enseñanza y a participar de manera activa y comprometida en el mejoramiento de la educación de los niños y niñas, escudándose, bajo el argumento de la falta de tiempo por compromisos de trabajo, dificultades personales o porque no son parte de sus obligaciones. Lo anterior, permite puntualizar que los elementos relacionados con el aprendizaje y compromiso de los maestros, que caracterizan a las escuelas exitosas, según lo explica Rosenholtz (1989, en Fullan y Stiegelbauer 1997), dentro del Marco Teórico, se muestran débiles en los centros educativos participantes en el estudio.

Los logros reconocidos a los directores, según los datos recabados, además de sus características personales y profesionales, han sido en gran medida gracias a la calidad del equipo de trabajo a su cargo, principalmente de docentes; establecidos en dos de los casos, desde antes de la llegada de los mismos a los centros de trabajo, o bien, logrando el fortalecimiento a partir de su gestión como líderes educativos. En este sentido los

beneficios que aporta fomentar la cohesión grupal, según se argumentó en el tema Los Equipos Efectivos de Trabajo, se ven reflejados en mejores resultados, como ya se explicó en párrafos anteriores, debido a que éstos son producto de la suma de talentos de un conjunto y no de un individuo.

De esta manera, dentro de la teoría expuesta en el marco teórico (p. 36), se fundamenta que al reconocer la trascendencia del trabajo de los directores se crea el compromiso y se hace evidente la necesidad de mantener una apertura ante la opinión pública y de las expectativas de los diferentes miembros de la comunidad escolar, orientadas al mejoramiento del logro de la formación integral de los alumnos. Bajo esta perspectiva, los directivos deben reflexionar sobre las áreas de oportunidad y asumir de manera consciente sus retos en relación a la función que ejercen, y por consecuencia, ofrecer respuestas rápidas y flexibles a la sociedad que recibe el servicio educativo, como parte de un criterio que Millán, Rivera y Ramírez (2001) consideran indispensable para la gestión de la calidad educativa.

Los casos analizados hicieron evidente la necesidad en los directivos de desarrollar mayor dominio personal, lo que se traduce en la capacidad de controlar su carácter en momentos de tensión y ante situaciones específicas, mostrando mayor paciencia y tolerancia; en algunos casos, resulta necesario replantearse los modales con los que se conducen hacia diversos miembros de la comunidad escolar, mantenerse interesados por continuar con su preparación profesional y hacer cumplir el reglamento interno así como de los proyectos que se inician.

En conclusión, como se expuso en el tema El Director y la Efectividad de las Instituciones Educativas, el director ha de ser promotor de la observación y análisis

constante de lo que ocurre alrededor del centro educativo, desarrollando una visión futura de lo que se pretende ser como institución, fomentando el aprendizaje continuo y asegurando el bienestar de los diversos integrantes de la comunidad escolar. En la medida que haga esto posible, se verán reflejados los logros y la efectividad en la institución educativa a su cargo.

### Respuestas a las Preguntas de Investigación

La información proporcionada dentro de este documento, tanto teórica como de campo, ha proporcionado los elementos necesarios para dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas al inicio del proyecto de investigación. Dichas cuestiones son: ¿Cuáles son las características del perfil de un director de escuela de educación primaria pública, en la ciudad de Tepic? y ¿Existe una relación entre las características personales, profesionales y administrativas de los directores y el desempeño educativo de las escuelas en donde trabajan éstos? A continuación se presentan las respuestas a dichas cuestiones.

#### *El Perfil del Director de Escuela Primaria en la Ciudad de Tepic*

A través de las tres categorías estudiadas, en el punto anterior se pueden mostrar los rasgos que describen a los directores participantes en el proyecto de investigación (Ver Tabla 13).

Esta tabla representa las características y habilidades que describen a los directivos, según el trabajo de campo, producto de las encuestas aplicadas a supervisores, directores, docentes, alumnos y padres de familia, y que tenía su antecedente en la teoría expuesta. Resulta necesario aclarar que los atributos característicos presentados en la Tabla 13 no se presentan de la misma manera y frecuencia en todos los directores que se estudiaron, pero sí coexistieron de manera general en ellos.

Si bien no existe un perfil específico que defina a los directores de educación primaria de la ciudad de Tepic, el carisma, la responsabilidad, amabilidad, el equilibrio de la disciplina con la simpatía, la preparación profesional, el ejercicio de un estilo de liderazgo persuasivo, equilibrio entre las funciones ejercidas, atención a los requerimientos del sistema, gestión de los recursos materiales y humanos, la asesoría pedagógica brindada a docentes y padres de familia, la cohesión de equipos de trabajo, la capacidad de consenso y el fomento de un ambiente armónico de trabajo son rasgos comunes que comparten los participantes del proyecto de investigación “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Insitucional” y que los han caracterizado a lo largo de su carrera como directores, tanto en el plano personal como profesional.

#### *Relación entre las Características del Director y la Efectividad Institucional*

El análisis de los resultados obtenidos, mediante las entrevistas y aplicación de encuestas, evidenció que los participantes del estudio atribuyen al director la conducción de las escuelas hacia un mejoramiento en relación al logro académico y la infraestructura de los edificios, como se explicó en el tema Categoría Impacto de la Función Directiva, dentro de este capítulo, en donde se confirmó dicha información, pero que también señaló la necesidad de diseñar otro estudio que determine el grado de efectividad logrado en las escuelas y, los factores que han influido en la misma, de manera más concreta.

Lo que es indudable, según las experiencias de los supervisores, directores, docentes, alumnos y padres de familia participantes, que los directivos con sus características personales y profesionales ya descritas anteriormente, han constituido la base para conducir a sus instituciones, según se interpreta en sus argumentos, hacia la



efectividad, a través de la integración de equipos de trabajo con los diversos miembros de la comunidad escolar, compartiendo una visión de escuela y enfocando sus energías hacia el logro de los objetivos trazados.

En suma, de manera más explícita y, basándonos tanto en los indicadores de calidad y efectividad de las escuelas exitosas expuestos en el tema Escuelas que Aprenden dentro del marco teórico, así como en el análisis de la información en donde se recogen las experiencias de los diferentes grupos de enfoque en relación al tema, las características personales, profesionales y administrativas de los directores han mejorado la efectividad institucional. Dicha afirmación se concreta tomando como referencias el liderazgo visionario que desempeñan al poseer objetivos escolares compartidos, al orientar a los miembros de su equipo hacia la mejor toma de decisiones, promover la participación y la creatividad de los diversos miembros de la comunidad escolar, fortalecer las expectativas hacia la institución en pro del constante mejoramiento y la educación centrada en el aprendizaje, impulsar el desarrollo organizacional e individual y la velocidad de respuesta a la problemática planteada por padres de familia, docentes, alumnos y autoridades educativas.

Tabla 13

*Categorías de Perfil Directivo con sus Principales Rasgos Característicos*

<b>Categoría</b>	<b>Característica</b>
Rasgos descriptivos	Carisma
	Responsabilidad
	Amabilidad
	Simpatía
	Disciplina
	Preparación
	Liderazgo persuasivo
	Preparación profesional
	Equilibrio entre las funciones ejercidas, tales como administración, gestión, liderazgo y pedagógicas
Rol del directivo	Atención a los requerimientos
	Gestión de los recursos
	Asesoría pedagógica
	Trabajo en equipo
	Capacidad de consenso
Impacto de la función directiva	Mejor nivel académico
	Infraestructura
	Armonía

## Recomendaciones

El proyecto de investigación “El Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional” permitió indagar desde diversas perspectivas, acerca de las características y rol del director, retos de la función directiva y de su trascendencia en tres escuelas ubicadas en la ciudad de Tepic, y de esta manera, comprobar si existe un perfil específico entre los directores que se vincule con la efectividad de las instituciones educativas.

Cada vez se hace más extensa la literatura en relación con la dirección escolar; sin embargo, los estudios realizados entre los diversos países han provocado, desde la óptica de González, Nieto y Portela (2003), una falta de acuerdo para concebir a la misma, debido a que existen una serie de diferencias en las políticas educativas, costumbres, ideologías, profesionales, principalmente. A consecuencia, se hace evidente la necesidad de realizar dentro del territorio nacional estudios regionales que ayuden a encontrar el perfil deseable que requieren las escuelas efectivas, esto es, aquellas que logran los mejores resultados a bajo costo.

El estudio hizo patente el hecho de que las escuelas primarias en nuestro país tienen bajo su dirección a docentes que de manera provisional realizan funciones directivas, o bien teniendo que encargarse además de éstas a la labor docente. Por lo anterior, resulta necesario analizar y reflexionar en relación a las políticas de promoción a cargos directivos, promoviendo la idea de que más que administradores y gestores educativos resulta necesario otorgar a las escuelas verdaderos líderes educativos.

Se reconoció que los directores estudiados, son profesionales preparados y preocupados, en su mayoría, por estar en constante actualización, que si bien ha sido un

factor favorable para la mejora de sus instituciones educativas, su formación inicial y los posteriores estudios realizados, se enfocan a diversas áreas de la educación, pero ninguna hacia la dirección educativa. En este sentido, se hace marcada la necesidad de promover entre su formación y capacitación las licenciaturas o posgrados relacionados con dicho enfoque, con la intención de desarrollar el potencial de liderazgo, conocimientos, habilidades y actitudes, bajo la expectativa de superar las prácticas aprendidas de manera empírica y contar, como se asume en el tema El Rol del Director en las Organizaciones Escolares, con profesionales debidamente capacitados que impulsen proyectos de mejora y cambio institucional.

Dentro de los resultados obtenidos, se pudo constatar la trascendencia de la creación de equipos de trabajo para la gestión de instituciones educativas; sin embargo, también fue marcado como problema principal el bajo compromiso por parte de los padres de familia hacia la educación formal de sus hijos, por lo que resulta necesario estudiar más de cerca el fenómeno con la intención de descubrir la concepción que tienen de la escuela y del rol que tienen que desempeñar como tales en la misma y, por otra parte, fomentar entre los docentes y directivos el desarrollo constante de la colegialidad para fortalecer aspectos de índole pedagógica.

Finalmente, se ha hablado continuamente de la efectividad que han logrado dichas instituciones educativas, teniendo como fundamento las diversas posturas de los participantes quienes argumentaron la mejora del nivel educativo y del edificio escolar como principales logros de la gestión directiva. No obstante, es posible reconocer la necesidad de un estudio posterior que se enfoque a rasgos específicos de evaluación del grado de efectividad que realmente se ha obtenido.

Los resultados obtenidos pueden considerarse como una pequeña contribución para la construcción de una nueva cultura laboral dentro de la dirección de instituciones educativas, se espera que logre concretarse como un proyecto que se extienda a las diversas regiones del país y se promueva una nueva manera de concebir al director educativo y, por ende, otorgarle una visión y una misión diferente a las escuelas primarias de México.

## Anexo 1

### Conceptos e Interrogantes en que se Basó el Informe de Resultados

Concepto	Supervisores, subdirectores y docentes	Directores	Alumnos	Padres de familia
Funciones del director	¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?, ¿Qué debería estar haciendo?	¿Cuáles son las funciones más importantes de su cargo?, mencione algunas otras funciones que son parte de su trabajo.	¿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?	¿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?
Liderazgo educativo	¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?, ¿por qué sí o no?, ¿qué es un líder educativo para usted?	¿Se visualiza como líder educativo?, ¿por qué sí o no?, ¿qué es un líder educativo?	¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?	¿Es líder en la escuela?, ¿cómo lo saben?, ¿qué hace?
Estrategias de trabajo	¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?	¿Cuáles son las estrategias principales que usa en su trabajo?		
Características personales y profesionales	¿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?	¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor lo describen a usted como líder en su escuela?	¿Cómo describirían al Director o Directora?, ¿cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	¿Cómo describirían al Director o Directora?, ¿cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?

<b>Concepto</b>	<b>Supervisores, subdirectores y docentes</b>	<b>Directores</b>	<b>Alumnos</b>	<b>Padres de familia</b>
Principales problemas	¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?, ¿cree Usted que esos problemas se pueden evitar?, ¿cómo?	¿En su trabajo, cuáles son los problemas más grandes que tiene?, ¿cree usted que esos problemas se pueden evitar?, ¿cómo?	No hay cuestiones.	No hay cuestiones.
Formas de relación	¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos?, ¿con los maestros?, ¿con los padres de familia?, ¿con otros miembros de la comunidad?, ¿con quien trabaja mejor, en su opinión?, ¿son efectivos o productivos esos contactos?	¿Tiene Usted contacto con los padres de familia?, ¿qué tipo de contacto?, ¿son importantes los padres en la escuela?, ¿qué hacen?, ¿tiene Usted contacto con otros miembros de la comunidad?, ¿en qué sentido los involucra Usted con la escuela?,	¿Tiene contacto con Ustedes?, ¿qué tipo de contacto?, ¿les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?, ¿tiene contacto él o ella con sus papás de Ustedes?, ¿son contactos positivos o negativos o ambos?, ¿podría tener más contacto...?	¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela?, ¿qué rol juegan los padres de familia aquí?, ¿qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora?, ¿qué tipo de contacto tiene con la comunidad en general?,
Impacto en la comunidad escolar	¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?, ¿en qué sentido?, ¿podría contribuir más?, ¿cómo?	¿Cree que Usted contribuye a los resultados de su escuela?, ¿en qué sentido?,	¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?	¿Cómo ha impactado la escuela el Director o Directora?

## Anexo 2

### Preguntas para el director

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



### Anexo 3

#### Preguntas a Supervisores, Subdirectores y Maestros

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

## Anexo 4

### Preguntas 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?

## Anexo 5

### Preguntas a los Padres de Familia

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

## Anexo 6

### Entrevista con el Director de la Escuela Primaria San Juan

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

R.- “Aquí nos han hecho administrativos, papeleo y más papeleo. Mi función es apoyar al maestro, interesarme en qué piensa para apoyarlo”.

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

R.- “Gestión: que nos manden al maestro que nos hace falta, el aparato de sonido, tocar puertas, ir con los padres de familia para mejorar la escuela, con ellos hacemos más equipo”.

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

R.- “A prepararme: leer y la otra es buscar la mejor manera para que los maestros, padres y alumnos cumplan; me gusta darles atención”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Por qué?

R.- “Pero me falta tiempo, en la secundaria en donde trabajo me fui a sembrar nopales, quiero cambiar la visión; en la primaria me llaman en supervisión, piden documentos y nos cargan el trabajo, todas las instituciones nos buscan para impartirnos conferencias; cambiaría el horario, daría lonches...”

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

R.- “Para todo se ocupa apoyo; si pudiera con una fotocopidora haría actividades sin libros; trabajé en un programa de intercambio en Estados Unidos, allá hay más recurso material”.

b) ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- “A gestionar apoyos materiales, buscar estrategias en Consejo Técnico y hacer una evaluación mensual de los logros obtenidos”.

4. a) ¿Se visualiza como líder educativo?

R.- No.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Todos tenemos un liderazgo y yo les dije yo soy un compañero y vengo a apoyar el magnífico equipo que hay; las cosas buenas las dejamos e implementé otras; he tratado de mantener una buena relación, es básico”.

c) ¿Qué es un líder educativo?

R.- “Es aquella persona que además de ser maestro o director, se esfuerza por apoyar a los demás, no es egoísta en dar, muchos saben mucho y no lo comparten; gestiona para

que sus padres y maestros estén bien, además de innovar, algunas cosas tradicionales son malas: nos traen programas de otros países y no resultan, ahora están regresando lo que enseñaban en la Escuela Rural Mexicana; lo bueno se nos fue, no debemos dejarlo ir”.

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

R.- “No es lo mismo ser maestro que parecer maestro; el maestro debe estar presentable, trabajamos con humanos. La actualización, muchos compañeros hasta allí se quedaron; abierto; una de las claves está en tomar en cuenta a las personas, como director podría hacer las cosas derechas, pero no”.

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

R.- “Ahorita la problemática escolar, los padres de los alumnos se están yendo a otros lugares de trabajo, en busca de mejores condiciones de vida y por eso me quitaron maestros y se me fueron más niños, se me iba el sueño, me desanimé pero ahí están los resultados, son buenos pero muchos padres creen que son mejor los maestros del turno matutino”.

b) ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar?

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “En parte, si me mandaran maestro, pero cuando los padres se van ¿qué podemos hacer? Premiamos a los niños, buscamos actividades atractivas; no podemos con éstas situaciones”.

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

R.- “Que en nuestro trabajo hay un compromiso, que los maestros hagan suyo el proyecto; en reunión analizamos lo que buscamos, debatimos, todos los maestros son líderes, valoro la propuesta del maestro, soy gestor, ellos también pueden gestionar en sus grupos y en la escuela. En el examen Enlace veo los resultados. Al ver bien a mis maestros veo que también yo lo estoy”.

b) ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- “Me doy cuenta de las actividades sin avisar, casi a todos ya los conozco, desde que traen su planeación, tratamos de hacer las cosas en tiempo, veo resultados de exámenes, veo un dibujo, una maqueta; al ver el trabajo de mis maestros palpo el mío en función de la escuela”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- También les doy sus responsabilidades en el Consejo Técnico y no me roba liderazgo, al contrario yo siento que los maestros tienen mucho que aportar según las habilidades de cada uno”.

c) ¿Le funciona trabajar así?

R.- “Sí, a todo mundo; pido ayuda cuando hay eventos y organiza alguien en específico, según sus habilidades”.

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

R.- “Yo pienso que sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Yo ya tengo cuatro años aquí, ya se vieron resultados a nivel estatal, hay que rendir cuentas, muchos dicen que los resultados Enlace no dicen nada “.

c) ¿Puede contribuir más?

R.- “Claro que sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “Por eso estudié como maestro, yo ya había entrado al Tecnológico de Tepic y me salí, estuve un año de oyente en la Normal, por las ventanas. Pienso escribir algo sobre mi experiencia en las aulas y la dirección y legarlo; tengo la especialidad de Historia y quiero impartirla yo en los grupos”.

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

R.- “La comunicación, platicar y tomar en cuenta a las personas, no porque sea el director los voy a pasar por alto; trabajar, le entramos al trabajo, predicar con el ejemplo”.

b) ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- “Todavía me falta, tengo que conseguir el maestro que me falta para que todo vuelva como antes, que la organización sea completa”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿Qué tipo de contacto?

R.- “Estrecho, con el comité, reuniones periódicas; acomodamos el plan de trabajo, en los grupos paso a hablar con los padres”.

c) ¿Son importantes los padres en la escuela?

R.- “Sí”.

d) ¿Qué hacen?

R.- “Si no hay estas tres partes ¿cómo le hacemos?, no se puede, para la gestión también. El problema es por su trabajo, no cuentan con mucho tiempo”.

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

R.- “Sí”.

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

R.- “Con algunos ex padres de familia, a veces me caen en la secundaria para pedir apoyo y llevarme a sus hijos a estudiar ahí y aquí también ellos me apoyan”.

c) ¿Funciona ese contacto?

R.- “Sí, para mi es básico como persona, maestro y como director”.

## Anexo 7

### Entrevista con el Supervisor de la Escuela Primaria San Juan

1. a) ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?

R.- “Visitando, asesorando a directores y maestros”.

b) ¿A qué le da prioridad?

R.- “No tenemos preferencia por determinada área”.

c) ¿Está de acuerdo con esto?

R.- “Sí”.

d) ¿Está utilizando su tiempo bien?

R.- “Sí”.

e) ¿Qué debería estar haciendo?

R.- “Aquí no hay una delimitación, vemos el problema técnico-pedagógico, lo administrativo, no le doy más espacio a algo específico, es general”.

2. a) ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?

R.- “Sí”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Porque la escuela la tiene bien organizada, hay buena participación en todos los aspectos, buen control con maestros, alumnos, padres de familia, buena relación con la jefatura de sector, con toda la estructura de los SEPEN”.

c) ¿Qué es un líder educativo para Usted?

R.- “Es el que debe de ser la persona que maneje correctamente los lineamientos para alumnos, para compañeros maestros, la sociedad de padres, el comité de participación, sociedad, debe de haber una buena relación con ellos”.

3. a) ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?

R.- “Buena organización en el proceso enseñanza-aprendizaje. Es muy correcto, participativo, con muy buena preparación”.

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

R.- “Con eso, todo lo organiza ordenadamente”.

4. a) ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?

R.- “No ha tenido problemas relevantes, es muy meticuloso y ordenado en lo que realiza. Les fusionaron un grupo pero había pocos niños”.

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



R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Mientras se justifique el grupo con el número de alumnos que se requiere, mínimo 20 alumnos”.

5. a) ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?

R.- “Sujetarse a las disposiciones de la superioridad de acuerdo con el acuerdo no. 96. Hace reuniones de Consejo Técnico”.

b) ¿Cómo se asegura usted que el director o directora cumple con sus responsabilidades?

R.- “Visitándolo constantemente. Darle orientaciones a él y a todo el personal para que haya un buen proceso enseñanza-aprendizaje”.

c) ¿Es efectivo o efectiva?

R.- “Sí”.

6. a) ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Los apoyos que tiene son los padres y madres de familia y el comité de participación social para hacer gestiones”.

c) ¿Le funciona a él o ella trabajar así?

R.- “Siempre le ha funcionado”.

d) ¿Funciona para la escuela?

R.- “Sí, porque ha tenido los primeros lugares en la prueba Enlace en zona y sector”.

7. a) ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “A él como directivo y los maestros, por el equipo que hacen”.

c) ¿Podría contribuir más?

R.- “Sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “Completando la planta docente, consiguiendo más alumnado”.

8. a) ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?

R.- “La buena organización que ha implantado ahí”.

b) ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?  
R.- “Hasta ahorita sí”.

9. a) ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora?  
R.- “Teniéndolos bien informados de todo el proceso, hay buena disposición para informar”.

b) ¿Puede mejorar en ese sentido?  
R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?  
R.- “Continuando con la buena comunicación, que no baje la guardia”.

10. a) ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos?  
R.- “Es un trato directo, visita los grupos”.

b) ¿Con los maestros?  
R.- “También, visitándolos constantemente, revisando planeaciones”.

c) ¿Con los padres de familia?  
R.- “Es un trato directo”.

d) ¿Con otros miembros de la comunidad?  
R.- “Haciendo sus reuniones, recibiendo innovaciones”.

e) ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?  
R.- “En general, con todos”.

f) ¿Son efectivos o productivos esos contactos?  
R.- “Sí”.

## Anexo 8

### Respuestas de Docentes de la Escuela Primaria San Juan

Docente	Preguntas				
	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?, ¿A qué le da prioridad?, ¿Está de acuerdo con esto?, ¿Está utilizando su tiempo bien?, ¿Qué debería estar haciendo?	2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?, ¿Por qué sí o no?, ¿Qué es un líder educativo para Usted?	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?, ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?, ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?, ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?, ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?, ¿Es efectivo o efectiva?
Docente 1	"A los niños: enseñar. Ya estando dentro del salón me enfoco a los niños que van atrás para ponerlos al nivel de los más adelantados, fuera del aula... lo que nos corresponde, participo en eventos, en las comisiones que se me asignen. Yo planeo mis cinco horas diarias para que esté organizado y el tiempo sea efectivo".	"No precisamente como un líder. Es como un compañero más, nos apoya, trae información, no es un látigo, es muy considerado, toma la opinión de todos. Una persona que lleva, que dirige... hay directores muy tajantes, por eso estoy aquí y vengo de muy lejos".	"Es una persona responsable, muy comprensiva y muy amable. Lo que necesita una escuela es lo que él hace, lo que él tiene... cada quien sabe sus obligaciones".	"No está en sus manos, hay pocos alumnos, hemos gestionado a la SEP para que nos manden otro maestro, con los padres les dice que manden a sus hijos, se hicieron volantes y repartió folletos para las inscripciones... los padres piensan que no funciona el turno y el turno matutino se satura. Sí. La SEP nos debería de apoyar porque hay personal con ganas de trabajar, a consecuencia de que nos quitaron un maestro, muchos alumnos se fueron".	"Él cumple para exigir, llega temprano, está siempre presente. Nosotros entregamos la planeación, no se mete a las aulas, en actos como honores él se da cuenta de los avances, en los exámenes, los padres le comunican, en ocasiones se mete al grupo; en la prueba Enlace tenemos el primer lugar de los turnos vespertinos, son pocos alumnos pero los atiende uno mejor. Sí".
Docente 2	"A la enseñanza. La lectura, la escritura, la operación lógico-matemática. Sí. Hay distractores, hay actividades extraescolares que constantemente irrumpen el ritmo. Revisar cuadernos y tareas.	"Sí. Porque está interesado en las necesidades del maestro, está al pendiente de los padres, la problemática. Para empezar es quien dirige, orienta, organiza, conjuga esfuerzos".	"Liderazgo, verticalidad (siempre dice una cosa y la cumple, defiende su postura), preparación profesional. No creo que le hagan falta otras".	"Los propios de una institución: falta de alumnos en la matrícula, falta de recursos materiales para gestionarla, la devolución de la tienda ala institución gubernamental. No. La falta de alumnos no está en nuestras manos, podemos buscar las condiciones pero no podemos detenerlos; las tienditas cuando algo no funciona el gobierno debe meter reversa y esto no está funcionando".	"En educación está al pendiente de la planeación de los maestros, está al corriente con las estadísticas, el incremento de los alumnos; en recursos humanos gestiona al maestro que se llevaron; hay un vínculo con la supervisión y el director. Tenemos regulada la entrada y la salida, semanalmente nos revisa la planeación, supervisa los salones, no nos dice pero se pasea por los salones, platica con los maestros donde se nos atora la carreta.

					Claro”.
Docente 3	<p>“A mi labor docente. La atención a los alumnos y padres de familia. Sí. Bien organizado rinde el tiempo. Como es flexible el programa uno lo adapta al grupo, si no rinde es falta de organización”.</p>	<p>“Sí. Porque tiene iniciativa para realizar gestiones escolares, es sociable, tiene el don de convencimiento, se impone pero es educado. Todo lo que le mencioné ahorita”.</p>	<p>“La cuestión humanitaria, el respeto; es profesional, la iniciativa para realizar actividades de todo tipo, es emprendedor e innovador, le gusta evolucionar. No le encuentro”.</p>	<p>“No, somos poquitos, el ambiente es agradable, es más fácil. Todos nos respetamos, nadie se mete con nadie. No. No tenemos problemas serios”.</p>	<p>“No exige de manera... tiene carácter, pide las cosas, no las exige tajantemente, por eso no roza con nadie. Se da sus vueltas al grupo, informes de las calificaciones, cada bimestre se rinden informes de las calificaciones y actas de reunión con los padres. Sí, nosotros tenemos una responsabilidad, no ocupamos que nos recuerden lo que tenemos que hacer, nos evitamos problemas”.</p>
Docente 4	<p>“A mi actividad docente: culturales, de aula. A lo pedagógico. No, me falta espacio para dedicar más tiempo al grupo ya que me desempeño como delegado sindical y además soy director en el turno vespertino de otra escuela. No al 100%. Planear adecuadamente con todos los recursos para un mejor desempeño”.</p>	<p>“Sí, por la forma en que plantea la problemática y cómo trata de solucionarlos: con acuerdos que favorezcan. Es el que tiene la personalidad, carisma y capacidad para armonizar el trabajo que está a su alrededor”.</p>	<p>“Respetuoso, dedicado, preparado académicamente. Sí, creo que le falta mayor disposición de tiempo: se dedica a su turno pero como tiene su cargo como maestro en la secundaria, eso lo limita”.</p>	<p>“La falta de captación de niños; ha habido un prestigio poco favorable para el turno vespertino y que se cuenta con un turno matutino considerado de alta calidad. La zona no tiene mucha población infantil, la mayoría son adultos y los niños se van a colegios. Sí. Podrían hacerse esfuerzos extraordinarios: mayor uso de las TICS, el aula de cómputo está deshabilitado... más que el inglés o música es la actividad docente la que capta a los alumnos”.</p>	<p>“La convivencia armónica, tratar los asuntos de manera respetuosa y adecuada. Con la supervisión, no se va directamente a recursos didácticos, con observación: no me doy cuenta en qué momentos. Considero que debe de haber otras alternativas: reuniones para ver la problemática específicamente en base a los resultados bimestrales. La población favorece los buenos resultados”.</p>
Docente 5	<p>“A desarrollar el programa de cada una de los grados que tengo (quinto y sexto), orientación a padres en reuniones donde damos a conocer calificaciones. En la atención de los alumnos. Yo creo que sí, estamos bien aunque algunos bimestres vienen cargados por la complejidad, se requiere mayor tiempo para desarrollarlos. Hace falta tiempo</p>	<p>“Sí. Él toma la iniciativa y pone el ejemplo para motivar en el trabajo, nos toma en cuenta, implementa acciones innovadoras y nos involucra. El que motiva, propone no impone, toma en cuenta al personal y concientiza para la participación en beneficio de toda la comunidad escolar... gestiona”.</p>	<p>“Profesional, preocupado y ocupado para mejorar y tener un buen aprovechamiento. Como director debe tener una persona no autoritaria, a veces se cae pero él se mantiene como parte del personal con un nivel de director”.</p>	<p>“De manera directa que asistamos puntualmente y cumplamos con nuestro trabajo, cuando fallamos atender el grupo. No se da mucho aquí el ausentismo. Con los padres de familia es difícil que ellos asistan cuando los llaman, es poco el compromiso con la escuela. Sí. Tal vez no al 100%, el ausentismo se compensa si el maestro tiene justificación, debe de tener un sustituto que atienda al</p>	<p>“Su presencia en la escuela, ser constante dentro de la misma, el simple hecho de que esté aquí representa un respaldo para resolver problemas. Revisando los planes, los documentos de los alumnos; nosotros se los entregamos; en ocasiones viene al grupo y observa el trabajo. Sí, lo hace no de manera autoritaria sino sutil”.</p>

	<p>para fomentar actividades de socialización para fomentar valores, cuando se abordan las actividades están rigurosamente planteados... me gustaría que fuera más recreativo. Los intereses de disparan entre los alumnos de quinto y sexto, hay intolerancia”.</p>			grupo”.	
Docente 6	<p>“Yo únicamente vengo tres días, trabajo por hora, doy mis clases y me retiro, no estoy al 100%. Al desarrollo de mis clases, de los contenidos que marca el programa. Me falta más tiempo para desarrollar los contenidos. No al 100%, hay actividades propias de la escuela que no permiten desarrollarme al 100%... festivales en donde soy responsable, soy el que pongo los bailables. Dando mis clases, yo tengo 12 horas en esta escuela, si tendría libre tiempo me organizaría para dar mis clases y ensayar”.</p>	<p>“Como administrador es muy bueno. En lo que es educación física no, porque no me puede orientar mucho, con los otros maestros sí, el líder tiene que orientar, en otro orden como administración sí. Líder es alguien que te sepa guiar, apoyar en el desarrollo de tu sesión o clases, con confianza uno pide orientación y te pueda apoyar”.</p>	<p>“Propositivo, acepta sugerencias y a la vez te las pide, es organizado y muy responsable... ocupamos material para una actividad y él se puede a ayudarnos, es motivador el profe. Que programe aún más reuniones de academia para buscar estrategias que nos apoyen”.</p>	<p>“Con el personal docente creo que no tiene, si hay malos entendidos se solucionan con pláticas; el problema es con el contexto del turno matutino, el detalle es que quieren meter Escuela del Milenio y nos quieren hacer a un lado, se han hecho convenios para que no nos quiten alumnos y han aceptado. No. Porque ellos lo propician, ellos rompen los acuerdos”.</p>	<p>“Tomarnos en cuenta a todos, nos pide opinión, nos deja hacer lo que nosotros queramos en el sentido de las actividades y si en algún momento. Estando asistiendo a trabajar, presentando mi plan anual, mis planeación para que esté al tanto. Yo creo que sí es efectivo, no me ha pedido otro tipo de documento”.</p>

Docente	Preguntas				
	6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Le funciona a él o ella trabajar así?, ¿Funciona para la escuela?	7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Podría contribuir más?, ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?, ¿En su opinión, cree que 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 quien trabaja mejor, en su opinión?, ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

Docente 1	<p>“Siempre se apoya en todos, somos iguales, en ocasiones se apoya con los maestros de mayor experiencia. Sí, tiene buenos resultados, todos participan, sabemos lo que tenemos que hacer, pone el ejemplo en el trabajo. Sí”.</p>	<p>Sí. Junto con los maestros piden apoyo a los padres de familia en reuniones, motiva a los alumnos, tienen 4 ó 5 años trabajando aquí. Sí. A veces el tiempo no ayuda para que los papás estén presentes, pero hace lo que puede: organizan los tiempos para convivir padres, maestros y alumnos”.</p>	<p>“La buena relación con los padres de familia y maestros, la comunicación y el compromiso de los maestros. Al inicio del ciclo, cuando nos quitaron el maestro se mostró con mayor disposición para gestionar a un nuevo maestro, está desanimado, es necesario convocar a más alumnos con campañas”.</p>	<p>“De la manera más agradable y sencilla: no se impone, le da a uno a escoger lo que se le facilite. No. Dentro de lo que está en sus manos ha hecho todo, inclusive si nos ve parados nos lleva sillas, es muy servicial”.</p>	<p>“En honores siempre les habla, en ocasiones les llama la atención. En reuniones, convivios. Tiene más contacto con la sociedad de padres, en reuniones, gestionando conferencias a través de psicólogos. Uno está de paso, rápido se retira; no es muy cercano el contacto. Con los maestros, con nosotros se apoya para sacar adelante su obligación. Sí, los resultados se ven”.</p>
Docente 2	<p>“Es un maestro democrático, siempre consensua, por eso es líder. Claro, hay armonía, trabajo en equipo, unidad. Evidentemente”.</p>	<p>“Sí. Por ejemplo, me ha orientado en la evaluación de la clase, vinculación de unas materias con otras y ha estado al pendiente de mí y de mis compañeros. No. Hace mucho con lo poco que tiene”.</p>	<p>“Su capacidad, su organización, su liderazgo, el apoyo de las autoridades, de los padres de familia. Yo espero que sí”.</p>	<p>“Nos permite la libertad de enseñanza, aporta comentarios sobre diferentes temas. Yo pienso que sí. Por ejemplo, con el maestro de quinto, si le reasignaran maestro lo estará apoyando mucho porque tiene dos grupos”.</p>	<p>“Con respeto, autoridad, sencillez, lo ven como un maestro de ellos y con respeto. En pláticas personales, reuniones de trabajo, visitas al salón, esta al pendiente de lo que ocupa el grupo y el maestro. Permanentemente, respetuoso, de colaboración, armónica; yo lo veo que a diario platica con padres, convoca a la sociedad de padres, con los que tienen hijos con problemas de conducta o aprendizaje. Sí, promueve su escuela, sale a las calles a buscar matrícula, volantea. Con los docentes. Sí”.</p>
Docente 3	<p>“El de sexto o el de guardia para velar por el funcionamiento, en ocasiones especiales... entre todos nos apoyamos. Yo pienso que sí. Sí, aporta incentivos al personal para seguir trabajando, motiva moralmente”.</p>	<p>“Sí. Yo pienso que en la buena organización. “No. Yo pienso que hace lo que se requiere”.</p>	<p>“La eficiencia y disposición de su personal. Sí, lo ha manifestado al observar el manejo de los niños, de manera verbal”.</p>	<p>“Encargándose de lo administrativo (avisos, constancias...) y a dándonos libertad para ejercer nuestras funciones en los grupos. No. Pienso que cada quien está dentro de los que debe desarrollar”.</p>	<p>“Los conoce, son pocos, tiene esa ventaja, sabe cómo son cómo se comportan; los ve en el recreo, honores. Cotidiano, permanente, constante, continuo, en la cuestión laboral. A través de la sociedad de padres, reuniones de grupo. Conoce los alrededores, la población es de aquí, se hace labor de convencimiento para que traigan a los niños aquí. No creo que la balanza se incline hacia alguien en específico. Sí, es eficaz, clara, fluida”.</p>
Docente 4	<p>“Sí. Le da a cada quien su lugar, él asume el liderazgo y lo delega al distribuir funciones. Sí le</p>	<p>“Sí. Manejando el liderazgo, invita a que mejoremos nuestro desempeño. Sí. Influir más,</p>	<p>“Poco personal, muy coordinado. No, pienso que uno como director siempre está preocupado por la mejoría,</p>	<p>“No nos facilita ni nos limita, nos da la libertad de cátedra. Sí. Poniéndonos al alcance de recursos,</p>	<p>“No es afectivo, es de autoridad la relación. Con los maestros, respetuoso, como compañero. Con los padres de familia muy buena: promociona actividades sociales y</p>

	funciona trabajar así”.	buscando nuevas estrategias para motivar al personal, para hacer su función docente”.	uno nunca está satisfecho”.	capacidad interna, transferencia de experiencias, no se da mucho; las direcciones tienen mucho trabajo que la SEP impone... los consejos técnicos se vuelven informativos cuando se debería de analizar la problemática interna”.	culturales, involucra a los padres estas actividades. No sabría decirte con los miembros de la comunidad escolar. Con todos trabaja bien. Volvemos a lo mismo, es productivo pero falta más. El conflicto que tengo es separarme de mi cargo como director y visualizarme como docente aquí, él es mi patrón”.
Docente 5	“A los maestros que tienen más tiempo aquí, van y vienen maestros por las jubilaciones. Las experiencias que se vivieron se aportan a los nuevos, la forma en la que se trabaja. Hasta ahorita sí”.	“Sí. En un gran porcentaje, la dirección es la cabeza, desde ahí se motivan las acciones, el aprovechamiento del tiempo con los padres: el hecho de que sean pocos alumnos por grupo ayuda. No. Dentro de las condiciones humanas hay un límite, él trabaja por la mañana, dentro de sus posibilidades está a tope”.	“El hecho que tenga personal profesional comprometido, padres comprometidos con su labor, alumnos motivados con su aprendizaje, el ejemplo de los padres es muy importante. Yo creo que sí, sonrío a veces, se le ve que realiza las acciones con entusiasmo y disfruta su trabajo, a veces alza la voz pero es parte de su papel, no es grosero”.	“Apoyando en situaciones que como maestro necesito, tener a tiempo reportes para citar a los padres, orientaciones de estrategias, trata de ofrecer algunas alternativas de disciplina; apoya con material en particular; con los padres de familia se apoya para aplicar disciplina en algunos alumnos. No se me ocurre. Realmente el trabajo dentro del aula nos corresponde a nosotros como maestros”.	“Es respetuoso, tolerante, él es serio. En formación, hora de actividades, cuando viene al grupo a dar clases cuando no viene el maestro. Con los maestros es serio, respetuoso, tolerante. En reuniones de consejo, convivios. Con los padres es cercano: procura estar en contacto, sobre todo con la sociedad de padres, con talleres, reuniones, fiestas, de manera directa con alguno que se requiera. Cercana: requerimos del apoyo de la comunidad, algunas familias de los alumnos viven cerca. Con los maestros, debemos de tener ese vínculo, todo el tiempo estamos aquí y repercute en un mejor trabajo; esto permite atender mejor la problemática del padre de familia y alumno. Sí, los resultados ahí están; la problemática es que cada día bajan más el número de alumnos, el turno matutino acapara”.
Docente 6	Sí. Al momento de gestionar recursos él lo hace, pero otras actividades las otorga al que sea más apto. Sí, las actividades que hemos realizado han salido con éxito”.	“Sí. En relación al estímulo que se le da a los alumnos. Sí. Le ha hecho infinidad de cosas pero no se ha notado... el alumno se nos está yendo, hace actividades para hacerlo atractivo, ¿qué más puede hacer?”.	“La disposición hacia las actividades que se proponen a propone él. No, por la poca población que tenemos, en los resultados sí”.	“Dejándonos ser o hacer en nuestra clase, facilitándonos material, de todo lo que pedimos nos lo consiguen. Sí. Nos da las facilidades. ¿qué más podemos pedir?”.	“De todo tipo, platica con ellos y también les da su llamado de atención cuando lo amerita. Directa y permanentemente. Siempre está presente en el contacto laboral y afectivo. Lo relacionado con los alumnos, laboral meramente. Que yo sepa no hay relación con la comunidad. Con los maestros trabaja mejor. Sí son efectivos”.

## Anexo 9

### Respuestas de Alumnos de la Escuela Primaria San Juan

Alumno	Preguntas				
	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?, ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Qué rol juega el Director o Directora?, ¿Qué hace?, ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente?, ¿Qué debe hacer?	3. ¿Tiene contacto con Ustedes?, ¿Qué tipo de contacto?, ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?	4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?, ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?	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?
Alumno 1	“Muy trabajador, apoya mucho a la escuela, a los alumnos; todo en él está bien”	“Revisa papeles. Solamente he visto eso, no me dejan salir tanto. Sí. Debe revisar los salones, las sillas algunas rechinan, no lo he comentado”.	“Sí. Cuando reporta compañeros habla con ellos; en honores nos dice que estemos derechos, saludemos bien. Sí, nos apoya, nos echa porras”.	“Está bien así”.	“Vienen a la escuela, platican con el maestro, nunca me he sacado reportes. Cuando me voy de vacaciones platican con él para que me den permiso de salir antes. Se llevan bien. No, está bien el contacto”.
Alumno 2	“Poquito regañón, no mucho pero sí, quiere que cambiemos el modo, quiere todo lo bueno para nosotros. Es buena gente, cuando hace fiestas las hace muy bien, nos cuida que no nos salgamos, nos pueden atropellar. Él nunca tiene cosas malas”.	“Para mantener esta escuela en alto, que no nos portemos mal, corregirnos. Sentarse, poner reportes, vigilar a escuela... que esté todo en orden. Sí, hace lo que debe de hacer un director. No, está bien lo que está haciendo, mantener esta escuela corregida”.	“No, él está haciendo su trabajo y nosotros estudiando. Cada quien hace lo suyo, él en la dirección y nosotros estudiando. Corrigiendo nuestra conducta, lo hacen mucho enojar, yo poquito”.	“Sí, en las posadas a nuestro salón. Me gustaría Que jugara futbol o en educación física”.	“No, mi papá trabaja. Mi mamá se metió a trabajar en la mañana para venir a las reuniones; una vez sangré a un niño porque maltrató a mi mamá, me expulsaron por cuatro días. Platicaron tranquilos. No podría tener mucho contacto, con mi conducta, me comprometería a mejorarla”.
Alumno 3	“Bueno, pos buena onda. Es muy amable”	“Regaña a los que se portan mal y pos pone reportes. Hace fiestas para la escuela, para los niños, yo digo que para que se diviertan, también vienen papás y maestros. Sí, usa bien su tiempo. Divertirse más, yo creo que no se divierte, anda arreglando cosas, regaña niños, lo traen estresado”.	“Sí. Habla de que tenemos que estudiar mejor para que pasemos de grado; nos entrega recados ara nuestros papás, de junta. Él nos dice que debemos estudiar para sacar buenas calificaciones y le echemos ganas al estudio”.	“Así está bien. Sí, que nos dé clases; cuando estábamos en cuarto nos aba clases y me gustaba”.	“Sí, hablan con él cuando... una vez mi mamá cuidó la llave del salón. Nunca se ha peleado con nadie. Me gustaría que algún día tuviera más contacto”.
Alumno 4	“Que es un buen director, a veces lo que hacemos mal nos corrige y nos lo hace ver. A veces cuando	“Supervisar lo que está bien de la escuela. Si la escuela necesita algo debe de traer cosas. No. Que	“Sí. Nos dice por el micrófono que debemos llegar temprano y eso... no convive mucho. Sí, nos dice que debemos	“Que nos pusiera más atención, si le decimos algo de algún niño que nos pegó, que les	“Sí, con el director no, sólo con el maestro. Nunca se han peleado”. No, porque se necesita



	no viene el maestro nos pone a hacer cosas que hemos visto y algunas que no hemos visto. Es muy regañón porque algunos no le hacen caso o cuando anda de malas reniega con nosotros”.	cambie su forma de ser; que no fuera regañó, nomás”.	estudiar y a los maestros que nos pongan tareas”.	mande reporte porque a veces nada más lo regaña”. Me gustaría más contacto”.	más comunicación con el maestro que con el director, él no puede decirles cómo nos portamos o las calificaciones”.
Alumno 5	“A veces se da a entender como muy regañón, nos quiere tratar como si fuéramos sus hijos o sus sobrinos. Muy a veces juega con nosotros”	“Cuidarnos. Nos vigila y está al pendiente de que nos pase nada. Sí. Que tratara su forma de ser y no fuera tan estricto”.	“A veces. Habla con nosotros en cualquier lugar, nos saca plática si no está muy ocupado. Convive con nosotros para que nos pueda dar recomendaciones”.	“Que nos preste más atención cuando queremos platicar con él. Convivir más con él”.	“Sí, no los he visto porque estoy en el salón, le hablaron porque me salí de la escuela; mi papá me dijo que debo llevar tareas. Platicaron bien. Sí, me pueden entender como adultos”.
Alumno 6	“Le gusta la disciplina y separa a los más grandes de los chicos ara que no haya problemas al jugar en el recreo. Calma a todos cuando están haciendo mucho escándalo”	“El que pone orden. Nos da recomendaciones para cuidar la escuela y mantiene el orden, él los regaña. Sí. Pero como que a veces se pasa con los regaños”.	“Sí. En los honores y con los de sexto nos da recomendaciones de secundaria, nos explica cómo va a ser. Cuando el maestro llega tarde él nos da clases, desde su puesto como director nos ayuda a ser más ordenados”.	“Así está bien. Ahorita si convive con nosotros, en los honores él explica las efemérides, nos da la bienvenida al entrar de vacaciones”.	“Sí, cuando necesitan algo vienen. Es agradable. No”.
Alumno 7	El maestro es muy buena onda, cuando no llega el maestro nos pone trabajos, ero casi siempre está ocupado: en el teléfono, a cada rato suena, es muy atento. Buena onda, tendrá un carácter fuerte pero es amable, es atento y puede solucionar los problemas que hay en la escuela; en segundo hubo una guerra de agua, no nos regañó pero nos puso reporte. Debería mejorar, cada lunes nos da un discurso, que nos diga cosas nuevas, que no sea tan repetitivo”.	“Es quien arregla los papeles. Siempre está en la dirección arreglando papeles, él se encarga de todo: inscribe niños, tomando notas, haciendo, es raro que salga. Sí. Que les diga que ya no tomen lo prohibido, el agua de los maestros”.	“Sí, a veces. Nos dice que le echemos ganas al trabajo... en los exámenes casi siempre saco buen lugar y nos dan medallas y nos dicen que podemos mejorar. Para que aprendamos más nos apoya, nos dice no tires la toalla. En los bailables si no nos sale nos dice ¡tú puedes!”.	“Apoyarnos en medicamentos, si nos caemos ya no hay botiquín, o en educación física, ya no hay gises o material. Que nos ayude en materiales. Sí”.	“A veces, la única vez es cuando me inscribieron, todo lo arreglan con el maestro. Hablaron de manera positiva. No”.
Alumno 8	“Es una persona que le gusta su trabajo, se mantiene firme, no es de los exigidores y le gusta el orden. Se ve que le gusta su trabajo, que no le molesta tener niños a su alrededor, que sabe controlar a los niños”.	“Como ordenador de toda la escuela. Regaña a los niños, si están peleando puede arreglar de una u otra manera... apoyarnos. Está haciendo lo que debe, no hace más, no hace menos. Si se refiere a la escuela podría poner orden en los baños”.	“Sí. Nada más en los honores o en la formación. A veces el maestro se encarga de nuestro grupo”.	“Como amigos... parece muy frío con nosotros. Sí”.	“Mi mamá en las inscripciones, no la ha llamado. Yo pienso que sí, nunca se ha quejado. No, sería a través de recados, no hay necesidad de llamarlos”.
Alumno 9	“A veces enojón. No lo sé”	“El que controla la escuela. Educar a los niños que se portan mal. Sí. Nada más, él	“Casi no lo hace. A veces...yo como no me porto mal casi nunca me regaña. Trata de hacer	“Sí, porque un director aislado de nosotros como que no es un buen	“No. No viene. Sí, la única vez que vino mi mamá fue cuando no quise

		hace lo que debe de hacer”.	que no se porten mal... porque no saludar a la bandera no es parte del respeto”.	director. Sí, a veces cuando el maestro no está, él nos da clases, que entrara más”.	bailar y ella vino a hablar con él. Él se molestó... sí practiqué pero no estuve en la fiesta”.
Alumno 10	Buena persona. Que nos apoya. Puede mejorar su carácter, a veces es muy enojón no nos deja jugar con los balones”.	“Una persona que tiene responsabilidad en la escuela. Ayudar a los alumnos a que se sientan bien, tienen confianza con él. Está bien. Modernizar la escuela, que nos den computadoras, que es lo que ocupamos ya que vamos a entrar a la secundaria”.	“Sí. En honores nos informa de los premios y eso. A veces nos ayuda en inglés... nos ayudó a conseguir los libros y que la escuela tuviera Enciclomedia”.	“Que nos diera clases, es bueno en inglés. Sí”.	“Sí, en las juntas a veces está ahí, se juntan en la cancha a platicar. Son positivos. Sí”.
Alumno 11	“Amable, trabajador, a veces simpático, casi siempre. Obvio es director. Se ve feliz. Puede mejorar el control de los niños”.	“Una persona buena con los niños. Ve que todo esté bien en la escuela. Sí. Separar los grados de quinto y sexto”.	Sí. A veces, una vez me llevó a la dirección, me explicó que si me portaba bien podrían pasar cosas buenas y que trate de no hacer tantas travesuras, antes tenía cinco en conducta, ahora siete. Sí, en los honores nos dice cosas que no sabemos... por ejemplo, que Juan Escutia es Nayarita”.	“Que nos diera una clase especial, como para convivir más. Sí”.	“Sí, mi mamá es presidenta, dice que debemos realizar más eventos. Positiva. No, se ven todos los días, en la entrada y la salida”.
Alumno 12	“A veces un poco regañón, sí es buena onda, a veces nos grita muy feo. Te deja salir sin que te de autorización a comprar cuando no viene el maestro. Tratarnos a todos por parejo, a veces traigo ropa normal y otras niñas también y me regaña y a otras no”	“Es el que da las órdenes a los maestros, explicar cómo se maneja la enseñanza y la escuela. Cuando te llevan a la dirección te aconseja de las consecuencias de la conducta. Sí. Excursión cuando sacamos primer lugar”.	“Más o menos. Cuando no va el maestro es suplente. Con los libros que nos da, manda con el maestro lo que vamos a estudiar... los temarios en la computadora”.	“Estar medio tiempo para convivir, en clases de lectura, en el recreo. Sí”.	“Más o menos, cuando van a empezar los exámenes mi papá viene a informarse sobre mi disciplina. Positivos. Sí, no soy niña quietecita, mi papá tiene que venir mas a hablar para saber cómo hacerle para que no sea así”.
Alumno 13	“A veces es un poco enojón porque los niños son enfadosos, a veces también es muy amable. Cuando el maestro no está él nos da clases. Puede mejorar su carácter”.	“Para vigilar a los maestros. Ayudar a los maestros en sus actividades. Sí”.	“Sí. Haciendo trabajos con nosotros, en la hora del recreo solamente nos observa”.	“No me gustaría. No”.	“Sí, en juntas, en eventos especiales. Positivos. Sí”.
Alumno 14	“Conmigo se ha portado bien, si los niños se portan mal los regaña. Es una buena persona. Es trabajador, amigable, a veces sí se enoja, más con los de quinto y sexto porque son muy desordenados. Que ya no regañe a los niños mucho para que no se quejen mucho de él”.	“Es alguien que sabe decidir todo en la escuela, que sabe organizar y toma en cuenta la opinión de los demás. Trabaja en los asuntos de los salones, cuando falta nuestro maestros nos da clases. Sí. Hace bien su trabajo aquí, nos trata bien, es comprensivo”.	“Sí. Todos los lunes en los honores nos dice que vayamos mejorando, nuestra escuela siempre saca buenos resultados en Enlace. Nos invita a que nos pongamos a estudiar y nuestra escuela tenga buenos resultados, nos pide ayuda porque le complacería que fuéramos buenos en el futuro”.	“En momentos cuando los niños estén desordenados, cuando el maestro los lleve a la dirección los oriente. Sí”.	“Sí, mi mamá cuando pide permiso para ir con mi familia que vive lejos. No se molesta, siempre le dice que claro, para que no esté con la angustia. Con lo que convive es suficiente”.
Alumno 15	“Es algo regañón convive con todos, es convividor. Nos dice	“Alguien que les dice a los maestros cómo hacer las cosas para	“Sí. Por ejemplo, un amigo que no sabe leer algunos días lo apoya.	“Que la pase más tiempo con nosotros. Sí”.	“Sí, mi abuelo cuando ando mal en las tareas. Son

	cómo trabajar, nos apoya en donde nos atoramos en el trabajo. En que no sea tan gritón”.	darle apoyo a los niños. Las juntas de toda la escuela. Sí. Jugar con los niños”.	Diciéndoles cómo hacer las cosas, enseñándoles”.		positivos”.
--	--	---	--	--	-------------

Alumno	6. ¿Qué es un director o una directora ideal?, ¿Por qué?	7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
Alumno 1	“Que no sea tan regañón. Es poquito regañón, no es tan sonriente, a los que se portan mal”.	“Líder es que ellos manden; también el director es un líder porque apoya a todos”.
Alumno 2	“Éste, me cae bien, es el mejor director que ha habido en esta escuela; a los niños y niñas regaña por parejo. A los niños y niñas regaña por parejo”.	“Como en el Rey León, ese es el líder, mi director es un líder, les dice a los maestros qué hagan para que nos eduquen muy bien”.
Alumno 3	“Que conviviera con nosotros en la clase. Es como un amigo en clase, sabe mucho”.	“Una persona que si tiene a su hijo lo guía. Mi director no es un líder, él sólo es un director, él es el que nos manda”.
Alumno 4	“Que cuando tenga problemas no reniegue con nosotros, que deje sus problemas en casa. Me sentiría bien porque no nos regañaría tanto... cuando va a nuestro salón si le dicen que por mala conducta de unos nos llama la atención a todos”.	“Líder es cuando una persona manda a los demás; un director es quien pone el orden de la escuela. Él es director, no es líder porque a nosotros no nos manda, el maestro nos manda en la escuela”.
Alumno 5	“Que sea buena onda, que no sea muy regañón, nada más. A veces se siente muy estricto”.	“Un líder es el que puede mandar a todos; un director es quien le gusta hacer bien su trabajo y cuidarnos; mi director es las dos, a veces nos quiere mandar y le gusta hacer bien su trabajo”.
Alumno 6	“Que fuera atento y que tuviera disciplina. Para que viera todos los problemas de la escuela”.	“Líder es el que da apoyo y orienta a los demás para que haga las cosas bien; un director es casi lo mismo, nada más que no estamos bajo su mando todo el día. El problema de mi escuela es que tiene muy poquitos alumnos, es malo porque nosotros estamos con los de quinto”.
Alumno 7	“Que fuera buena onda, que nos dejara hacer cosas, que pusiera un límite, por ejemplo, jugar futbol y poner un límite de no pelearse. Nos comunicáramos más con él, porque no me comunico con él”.	“Líder es la persona que toma las decisiones pero que sabe tomarlas bien, tomar tus propias ideas, tener responsabilidad y disciplina, entusiasmo y gracia; el directo es muy educado, responsable. El maestro es un líder”.
Alumno 8	“Un director que no estuviera para decir ¡tú cálmate! Sino explicarle también que esté al pendiente de los niños que molestan... yo sé lo que son. Los defendería y los niños no sufriríamos en la escuela y no pienso sólo en mí”.	“Líder es quien dirige un clan o grupo para llegar a un destino, todos quieren llegar a un lugar, él es una especie de guía. Él director es como un líder de un clan más grande, en este caso de seis”.
Alumno 9	“Un director que se comunique más con sus alumnos, que no se aleje tanto de ellos. Porque no les parece a todos que sea muy regañón, a todos mis compañeros no les cae”.	“Líder es dirigir o controlar algo; un director es el que dirige una escuela y hace que los maestros hagan lo que tengan que hacer. El maestro es un director”.
Alumno 10	“Que fuera como un niño, que nos entendiera más. Que nos dejara jugar lo que quisiéramos, que no regañara por jugar”.	Líder es que manda; un director también manda de una forma más buena onda. El maestro es un director”.
Alumno 11	“Mucho más bueno, en no regañar tanto. A veces sí se enoja mucho”.	“Líder es decidir lo que más les convenga a los demás; un director es una persona que ayuda a los alumnos. El maestro Felipe no es un líder”.
Alumno 12	“Como es el director pero que conviva más con nosotros. Porque a veces nomás está en la dirección o da mensajes”.	“Líder es el que da las órdenes para que obedezcas; un director es casi lo mismo pero debe ser más especial con los niños”.
Alumno 13	“De buen carácter, respetuoso, carismático. Porque con él conviviríamos de una mejor manera de la que convivimos ahorita”.	“Líder es alguien que tenga el mando; un director en la escuela, un papá en la casa; el director cuida la escuela y un líder manda”.
Alumno 14	“Que comprendiera a los alumnos cuando tienen problemas, que no los regañaran, que les ofrezcan consejos. Así yo me sentiría tranquila, si yo hago algo mal y no me doy cuenta él me lo haga ver”.	“Líder es que manda, en un grupo de niños es el más importante; por ejemplo, aquí el líder es como el director porque maneja asuntos de la escuela, y en el salón es el maestro. El director sabe o que hace y dice; los líderes casi nunca saben lo que hacen los demás. Sí, como mi abuelo es el vicepresidente casi a diario platica con él”.
Alumno 15	“Que sea buen director, que pasara tiempo con los niños. Para que nosotros nos alegremos le pongamos más ganas al estudio”.	“Líder es alguien que manda; un director es casi lo mismo. El director es un poco más alegre, el líder es más serio. El maestro es un director”.

## Anexo 10

### Respuestas de Padres de Familia de la Escuela Primaria San Juan

Padres	Preguntas				
	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?, ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?	2. ¿Es líder en la escuela?, ¿Cómo lo saben?, ¿Qué hace?	3. ¿Qué hace el Director o Directora?, ¿A qué le dedica su tiempo?, ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega?, ¿Qué debe hacer el Director o Directora?	4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Es positiva y productiva esa participación?, ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora?, ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
Padre 1	"Es una persona muy tranquila, nos informa de los proyectos para mejorar la escuela. Lo he notado que es muy accesible con los padres nos expone actividades a realizar y nos mantiene al tanto de lo que pasa, es responsable. Puede mejorar la gestión ante las autoridades del maestro que nos quitaron, se han salido niños por ese problema".	"Sí. Siempre está al pendiente de que todo funcione bien. Está al pendiente de la participación de los padres con los alumnos, ve de qué forma levanta el barquito".	"Arregla la documentación de los alumnos, los pone en orden, estar al pendiente de los maestros, que cumplan con su programa, con los alumnos estar al pendiente de todos los aspectos, por ejemplo, el uniforme, puntualidad. Estar al pendiente del funcionamiento en general, el agua, la limpieza, que todos los grupos estén trabajando. Hasta el momento estoy satisfecho. Promover un poco la llegada de nuevos alumnos, eso fortalecería la escuela, la presión del turno matutino es fuerte, se iba a hacer escuela de Milenio, quieren el espacio del turno vespertino, no hay aulas suficientes, ese es el problema más grande".	"Sí. Por ejemplo, en fiestas señaladas, los padres ya sabemos que vamos a participar en actividades para recabar fondos: kermesse, festivales para mejorar la escuela y más ahora que la tienda escolar ya no aporta. Sí, debemos de interactuar con nuestros hijos, los frutos han sido buenos. Cumplir con el reglamento interno, mandar a nuestros hijos con uniforme, la puntualidad, acudir a reuniones por el bien de nuestros hijos, ahí nos enteramos de su evolución".	"He visto que va a los grupos y se entera como va el aprendizaje, siento que el contacto es un poco lejano, sólo cuando rinden cuenta en calificaciones. Apoyando a los maestros, está muy cerca de ellos".
Padre 2	"Es una persona sencilla, humanitaria, se emociona con la escuela, tiene mucha iniciativa, los papás y algunos no apoyan como quiere. La SEP no da respuesta la gestión. Sensible, ya no hay muchos como él, amable, su profesionalismo y tiene iniciativa; lo hace sin interés, se preocupa por los niños; que tuviera un carácter más fuerte, con más malicia".	"Sí. Siempre está al pendiente, presente, hace gestión para mejorar la escuela pero no hemos tenido mucha respuesta. En eventos siempre está al pendiente, en gestión va a la SEP para que nos regresen al maestro, reparte folletos; le quieren cerrar la escuela para hacer la de la mañana Escuela de Milenio".	"Lo mismo que le comenté hace rato. Cuando falta maestro él da clases, en juntas él está en el salón, gestiona los recursos. Sí. Ser más enérgico, a principios de año se paga la cuota anual, hacer que la cuota se pague, como es tan buena gente no pagan y luego no hay recurso".	"Sí. En las actividades nos hace juntas, nos invita a organizar, vender y asistir; él con los maestros hace el show. Se comprometían mucho, en esta escuela mi hijo es feliz. No todos participan, un 20%, venimos a actividades para sacar recursos de la escuela. Participan las vocales, la mesa directiva, de cada salón sólo participan unas dos mamás, los de quinto y sexto casi ni se paran".	"Les habla, instruye, regaña los que dan más problemas, son los de quinto y sexto, manda hablar a los papás. Con sus maestros, los motiva".
Padre 3	"Es buen director, accesible. Su buena organización en festivales que es cuando tenemos contacto con él. Me gustaría que fuera más duro al rebabar fondos de inscripción, la escuela está pobre,	"Sí. Un líder para mí dice tienes que hacer esto, él pide las cosas, quien las acate bueno, se me hace muy accesible. Organizar los eventos, a los maestros les llama la atención, los organiza, yo lo veo de la puerta a la calle".	"Lo que le dije ahorita. No tengo idea. Sí, con lo poquito que se ve, posiblemente sí le falta. Que sea más duro con un maestro, que le exija más, a nosotros no nos interesa si es conocido de una autoridad, nos interesa la educación de nuestros hijos, hay mamás que han sacado a sus hijos".	"Sí. En la kermesse: traemos comida y la vendemos; al recabar fondos en eventos como el día del niño, pagarle al velador. Es positiva. Que yo sepa solo participan en los eventos de los hijos".	"Mis hijos dicen que es bueno, les llama la atención cuando se necesita, no es grosero. Motiva a los niños para que saquen buenos resultados".

	que sea parejo”.				
Padre 4	“Voy a aplicar la psicología: como persona es calmada, sus actitudes son su responsabilidad, honorable, entusiasta para eventos escolares. Defiende a capa y espada su responsabilidad para llevar a cabo la buena marcha de su investidura a favor de sus colaboradores docentes”.	“Sí. Su tenaz comportamiento e insistencia ante la SEP para el progreso y prosperidad de su escuela. Como líder aprueba los planes pro-escuela del Milenio para el mejor y amplio aprendizaje del alumnado, no aceptando que se lleve a cabo esto como escuela vespertina por no haber aulas suficientes para los cupos en turnos respectivos”.	“Como director ha demostrado fehacientemente su responsabilidad por estar logrando amplio prestigio de esta escuela, ya que se tienen premiaciones del alumnado a nivel estatal. Yo que he estado cerca de él... está al pendiente constante del comportamiento de los alumnos de acuerdo con el profesorado y corregir en dado caso de malas conductas. Sí, completamente de acuerdo, en la imagen que proyecta dada su responsabilidad. Debe ser más enérgico con los padres de familia por conducto el profesorado para que estos padres de familia cooperen en apoyar el cumplimiento del alumnado”.	“Sí. Ese es su papel principal, a participar en eventos, sobre todo para recaudación de fondos, que en muy poco asisten los padres de familia, sobre todo para consumos. En muy poco, son muy apáticos y no se interesan en el programa económico del turno vespertino. Absolutamente ninguno, a excepción de la mesa directiva, no hay voluntad de cooperar para realizar eventos para que haya ingresos ya que actualmente se ha dado de baja a su velador por carecer de ingresos solventes”.	“Que yo esté enterada únicamente de obediencia para el buen comportamiento del alumnado. Lo deja a responsabilidad de sus profesores”.
Padre 5	“Muy bien, accesible a todo. A todo le pone entusiasmo, positivo, debería ser más recio”.	“No. Le falta más dureza. Se interesa por la buena educación de los niños”.	“Está al pendiente de los niños, de su educación, es muy responsable con los padres, nos cita para darnos información. No me he fijado. Sí, pero le falta más dureza para pedirnos a los padres cuando alguien está mal. Ser más duro para pedir las cosas”.	“Sí. A actividades, nos hace como en deporte, padres e hijos conviven con ellos. Sí. Nos ponen a convivir con nuestros hijos, en festivales, en reuniones”.	“En festivales convive con ellos, es buena persona. Sí, creo que da clases a los maestros”.
Padre 6	“Buen director, en la forma del plan de estudio, apoya a los padres y a veces no. Tenía, apoyaba los problemas de los padres pero ahora con el nuevo comité no hacia caso, por ejemplo, ahorita los niños de sexto no tienen maestro, no ha habido respuesta”.	“No. Ya no está haciendo las cosas como deberían ser: trabajar en grupo, nada más una parte. Da apoyo”.	“Apoya a los niños, les da consejos, también a uno de padre, por ejemplo, a mí me tocó cuidar en prueba Enlace. A estar en la dirección, dar información a uno cuando hay... por ejemplo, cuando hay exámenes. Hasta ahorita sí. Tener más autoridad hacia el reglamento de la escuela, que él lleve la batuta no otra persona, él es el director, que les ponga límite a personas ajenas”.	“Sí. A hacer convivios cuando los niños hacen kermesse, juegos, reyes... a traer botes y haya más fondos. Negativa. No quieren ayudar en nada, por la educación de los hijos uno hace lo imposible, está bien que hay crisis, no aportan sus cooperaciones. Hay reuniones, pero veces hay acuerdos y se hace otra cosa”.	“Hablándoles por micrófono en honores, comunica lo que va a haber. En el apoyo de los maestros, es buen director, dice que nosotros pongamos a estudiar cuando hay examen”.
Padre 7	“Como persona que se sabe impone ante los maestros y alumnos, responsable, tiene disposición ante los asuntos de la escuela. Conducta, responsabilidad. Hasta el poco tiempo que lo conozco está bien”.	“Sí. Por ejemplo, él vio a mi hijo y lo invitó a participar en un evento de oratoria, se fijó un objetivo lo consiguió porque mi hijo es de primero, fue muy satisfactorio ver esos logros, él lo ensayaba por la tarde. Mantener en buen estado la escuela, supervisar la asistencia de su personal, llevar a cabo actividades hasta su término”.	“Dice vamos a hacer esto y lo hace porque hay quienes no ejercen las acciones. A que se cumplan los programas. Sí. No tengo idea de qué le falte”.	“Sí. Invitando a talleres de padres, al inicio del ciclo a que mandáramos a los niños con su uniforme. No sé si haya dicho, vamos a hacer esto y no se haga. Sé que hay una sociedad de padres de familia: administra el dinero, proponen actividades pero no se ha llevado a cabo una; el resto nos comprometemos en cantidades que se fijan, estar al pendiente del logro de mis hijos”.	“En los honores hay un diálogo con ellos, la entrega de diplomas la hace personalmente. Sí, desde el vestir, su puntualidad, los niños lo ven... mi hijo quiere llevar su camisa igual que el director, bien acomodada, dice ahí viene el director, soy puntual. Lo ve como un ejemplo a seguir”.
Padre 8	Para nosotros es el primer año aquí y hace su trabajo como	“Sí. Está poniendo interés en que no se cierre el turno	“Las festividades tradicionales, me imagino que viene de él la iniciativa. Imagino que todo esté	“Sí. A las reuniones generales y de cada maestro. Yo pienso	“A lo que he visto no he visto tanto contacto, tal vez

	debería: es serio, podría ser más sociable. Trata de mantener los días festivos vivos, trata que los niños cumplan. Tal vez tener un poco más de tecnología en la escuela”.	vespertino, invita a nosotros como padres para que consigamos más niños, muestra interés en su trabajo. Organiza a todos en la escuela”.	al corriente, lo que él espera de sus alumnos, que todo funcione bien. Si no hubiera dicho algunas explicaciones no, como que la escuela se quedó sin fondos y piden cooperación. Tener una lonchería bien organizada, con higiene, me gustaría un cuarto de computación porque no tienen, que les dieran inglés”.	que sí. Cada celebración que hay se pide la cooperación de forma voluntaria”.	necesitaría más acercamiento. Definitivamente sí porque los maestros necesitan sentir que hay alguien que les exija cierta disciplina y trabajo”.
--	---	--	--	---	---

Padres	Preguntas		
	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?
Padre 1	“Con los padres, alumnos de la comunidad escolar tiene mucha comunicación. Siento que le falta poquito, debería de tener un carácter más fuerte, imponente, es débil. Con los maestros practicantes, aún siguen participando personas de la mesa directiva anterior”.	“Ha habido directores con más fuerza, le falta más pues. Ha tenido buenos niveles de aprovechamiento con los alumnos”.	“Una persona con carácter, participativo con todos y un persona que impulse a que la escuela mejores en lo académico, material, en todos los aspectos. Falta recurso material como complemento para el bien de nuestros hijos; podría mejorarse la gestión ante las autoridades”.
Padre 2	“Sale a hacer. Sí. Creo que no, estaría bien para darle más proyección, la SEP nos tiene muy fregados, como en un medio rural”.	“No hay los recursos suficientes. Trata de hacer mejoras para mantenerla, siempre mete oficios, compramos aire acondicionado, los del turno vespertino no pueden usarlo”.	“Enérgico, ambicioso para que la escuela crezca”.
Padre 3	“Que yo sepa no. Siempre está escuchándonos. A los maestros normalistas que practican aquí”.	“Es bueno, soy de la puerta hacia afuera”.	“Ser más estricto, es muy noble”.
Padre 4	“Sí, en reuniones que ha habido a nivel de padres de familia, se les comunica de los próximos eventos que se aproximan de acuerdo al calendario escolar que rige actualmente. Sí, su personalidad irradia persona seria, prudente y actitud calmada, esbozando sonrisa. En el año de 2008 de cuando se impartió por parte del gobierno del estado las becas donaciones de útiles escolares, únicamente el señor gobernador les entregó personalmente en la escuela matutina, enviándole personalmente al señor gobernador del por qué omitió de tal evento a la escuela vespertina del que el alumnado junto con sus profesores quedaron resentidos no teniendo jamás eco a tal reclamación que por escrito se le hizo al ejecutivo”.	“En el medio ambiente en general, me he dado cuenta que jamás ha habido queja alguna sobre su comportamiento como director”.	“Como director se ha visto frenado en los buenos proyectos que ha tenido para esta escuela dado la baja cantidad de alumnado y la irresponsabilidad de algunos padres de familia que de forma precaria no colaboran, evadiendo hasta el valor de las matrículas. Un director ideal con la experiencia que tiene el profesor Felipe Gómez Félix sería la solvencia económica para la buena marcha de tantos proyectos que tiene para esta escuela ya que el poco alumnado con que se cuenta se ve frenado para tales proyectos”.
Padre 5	“Cuando hay reuniones”. “Sí, para mí la nobleza que tiene y el interés que le tiene a los niños. Invita a todo el mundo, pero sólo a la actual comunidad escolar”.	“Ha querido pero le falta mucho, se preocupa por tener una escuela no tan baja”.	“Que se interesara en la educación de los niños y la escuela, que haya todo lo necesario para los niños”.
Padre 6	“No lo sé, se me hace que no. Sí. De la SEP, representantes, los invitan a eventos”.	“Ya no ha impactado, al contrario, se han ido alumnos por el comité”.	“Uno que sea compartido con la problemática de la escuela, tanto al personal y comité y padres de familia”.
Padre 7	“No. Sí, desde el vestir, su seriedad, se impone desde que entra. Cuando saqué mi ficha sin hablar me di cuenta de que era él el director, con sólo verlo. No”.	“Lo ignoro”.	“Que sea comunicativo, que se le vea limpieza, responsabilidad, puntualidad, de fácil acercamiento con los niños, el saber que durante el tiempo que ha estado en una escuela se vea que ha escalado en algo, ordenado”.
Padre 8	“Al principio me di cuenta de que él y el comité iban a gobierno para seguir haciendo peticiones y que no cierran la escuela. Sí, en los honores está presente, siempre se ve ahí. A lo que me he dado cuenta no”.	“Que le ponga tanto empeño para que no se cierre la escuela”.	“Uno que esté más al contacto con alumnos, maestros, que esté a la altura de otras escuelas, que aproveche lo que el gobierno ofrece para mejorar la escuela, que de buen ejemplo a los niños”.

## Anexo 11

### Entrevista con el Director de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo

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

R.- “La primordial es la docente, trato de apoyar a los maestros con innovaciones, al último dejo la cuestión administrativa. Superviso sin que se note, observo, dialogo con los niños, escucho el cuchicheo de compañeros con los padres y vecinos, con cuadernos que encuentro tirados”.

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

R.- “Psicólogo...hago de todo: intendente, jardinero, relaciones humanas, conferencista con los padres, mañana hay un curso de valores”.

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

R.- “Al contacto con los niños”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Por qué?

R.- “Me paso porque le doy más tiempo a la escuela que a mi hogar he tenido problemas con mi esposa e hijos, nos lo eduqué como a mis alumnos, aunque les di clases”.

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

R.- “Me siento satisfecho: sueño, trabajo y cumplo. Los fracasos me han servido; tal vez me faltó más tiempo en la sierra, no disfruté el medio. Tengo actividad completa, busco qué hacer para que los alumnos estén más contentos”.

b) ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- “Rediseñar para organizar el tiempo y disfrutar más mi familia aunque son partícipes de mis logros”.

4. a) ¿Se visualiza como líder educativo?

R.- “No”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Para ser líder se ocupa muchas cosas, por lo menos lo intento, apoyo a los maestros para mejorar su calidad laboral. Me gusta intercambiar posiciones. Hago las funciones de líder pero no me considero, prefiero que me den su punto de vista, no me tiro a la mediocridad, me sigo preparando como el primer día”.

c) ¿Qué es un líder educativo?

R.- “Aquel que reúne las condiciones para lograr la calidad educativa competente con altas expectativas y a darle solución de manera reflexiva aunque caiga gordo, otorga confianza a los maestros para ser mejores”.

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

R.- “Me considero no muy sociable, no me gusta platicar mucho, me gusta abordar los temas como son, enfrentar los retos, no suavizarlos; tengo valores bien cimentados de la docencia, la responsabilidad de mi cometido, sé a dónde quiero llegar, bien clarificadas mis metas lejanas, no me gusta soñar en bajo”.

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

R.- “La inconsistencia laboral, la impuntualidad docente, la inasistencia docente, aunque pagan a otro maestro no es lo mismo, la falta de planeación, no saben lo que hacen con su grupo, el descuido de los beneficios que se les entregan y que le den un control muy exhaustivo de evaluación que no toman en cuenta el sentimiento del niño, no lo motiva; el abandono a los niños en que no los guían de manera adecuada, no los apoyan, se vuelve rutinario. Odio al maestro mecanicista, que no pone retos, que acumula solo puntos de carrera”.

b) ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar?

“Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “A base del ejemplo del director como líder, que no haya cosa que se diga y que no se haga; esencialmente con experiencia, con innovación, trabajo con proyectos colaborativos a través de la actividad permanente, motivarlos”.

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

R.- “El ejemplo es la principal en puntualidad, asistencia, permanencia, preparación, el uso de la tecnología, las relaciones humanas tomar en cuenta las decisiones de todos, empatía con todos los actores y compartir la visión de escuela que queremos tener”.

b) ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- “No se porque pero me hace sentir bien mi trabajo, a veces me voy desalentando pero reformulo”.

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

R.- “Siempre”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Todos los maestros tienen habilidades para algo: matemáticas, oratoria, artísticas en eventos; a cada uno le dan su lugar”.

c) ¿Le funciona trabajar así?

R.- “Hasta el momento sí, ellos se sienten bien, en lo que les gusta no se les impone”.

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

R.- “Sí”.



b) ¿En qué sentido?

R.- “Una escuela somos todos, uno solo no logra todo, el propósito es que todos participen, logren cumplir con su misión bien, en equipo”.

c) ¿Puede contribuir más?

R.- “Sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “El turno vespertino necesita más, me siento más realizado porque conozco a todos los niños, me identifico más, los padres me dan más apoyo, ellos mueven a todos. Que no se sienta la diferencia con el turno matutino”.

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

R.- “Primeramente los niños, es la razón de ser, los maestros que cumplan con las expectativas de la escuela, que no la vean como un complemento para ganar más dinero; la infraestructura; la infraestructura, tenemos que buscar esas condiciones, no esperar que el gobierno dé todo”.

b) ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- “Sí, completamente, no hay nada de arrepentimiento”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿Qué tipo de contacto?

R.- “De más, de todo: social, laboral, de apoyo, como que es fundamental los padres de familia”.

c) ¿Son importantes los padres en la escuela?

R.- “Sí”.

d) ¿Qué hacen?

R.- “Se involucran en casi todas las actividades, menos en lo pedagógico, apoyan para que sus hijos tengan todos los materiales y la escuela está en buenas condiciones”.

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

R.- “Sí”.

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

R.- “Dándoles el lugar porque como está metida a mitad de manzana, ellos me cuidan, es fácil de meterse pero respetan”.

c) ¿Funciona ese contacto?

R.- “Sí, como no. Me siento feliz, en esta escuela”.

## Anexo 12

### Entrevista con el Supervisor de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo

1. a) ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?

R.- “Dentro de la oficina principalmente elaborar los proyectos con los que vamos a trabajar; recibir la documentación oficial y distribuirla a los centros de trabajo. En las escuelas revisar planes de trabajo”.

b) ¿A qué le da prioridad?

R.- “Las funciones son por un lado administrativa y por el otro técnico pedagógico, n puede vivir una sin la otra, van relacionadas con el trabajo pedagógico en las escuelas”.

c) ¿Está de acuerdo con esto?

R.- “Sí, estoy satisfecho”.

d) ¿Está utilizando su tiempo bien?

R.- “Sí”.

e) ¿Qué debería estar haciendo?

R.- “Me gustaría ejercer actividades de apoyo como cantos y teatro escolar; implementarlo en las escuelas, los niños no tienen esa tradición, a los niños les encanta”.

2. a) ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?

R.- “Sí”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Porque es muy eficiente en primer término, es muy comunicativo, sociable y aparte de que es creativo”.

c) ¿Qué es un líder educativo para Usted?

R.- “El líder educativo es aquél que antepone los intereses del proceso enseñanza-aprendizaje al servicio de los demás, es el centro de su función”.

3. a) ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?

R.- “Es muy estudioso y muy emprendedor, como persona lo caracteriza la preocupación por la comunidad escolar”.

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

R.- “Algo insignificante, sería mucha tolerancia hacia los niños, maestros y padres de familia”.

4. a) ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?

R.- “Se enfrenta a los distintos caracteres de los padres de familia; el padre de familia actual no piensa como el de antaño que obligaba al niño que acatará la normativa, ahora le da más crédito al niño que al director, es muy consecuente”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Es un problema de generación, tiene otra mentalidad y no es fácil abatir con talleres para padres”.

5. a) ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?

R.- “En primer lugar la concientización a la comunidad para que se apropien, se formen parte de la escuela, del proyecto”.

b) ¿Cómo se asegura usted que el director o directora cumple con sus responsabilidades?

R.- “Haciéndoles visitas frecuentes”.

c) ¿Es efectivo o efectiva?

R.- “Sí, no hay manera, y en esas visita hacemos revisión a su oficina, a sus documentos”.

6. a) ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Haciéndolos copartícipes o corresponsables”.

c) ¿Le funciona a él o ella trabajar así?

R.- “Muy bien, a la perfección”.

d) ¿Funciona para la escuela?

R.- “Sí, eleva la calidad del aprendizaje que es la preocupación central como director”.

7. a) ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Impulsando la infraestructura del edificio escolar y auxiliando a los maestros en los problemas técnicos-pedagógicos, lectoescritura, por ejemplo”.

c) ¿Podría contribuir más?

R.- “Sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “Abriendo o acrecentando su universo y su relación con autoridades gubernamentales para hacer más gestión”.

8. a) ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?

R.- “La buena relación entre la comunidad escolar”.

b) ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

R.- “Está satisfecho pero no plenamente, quiere algo más”.

9. a) ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora?

R.- “Proporciona los materiales básicos para el desempeño de sus actividades”.

b) ¿Puede mejorar en ese sentido?

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Modernizando el proceso de aprendizaje a través de los medios electrónicos”.

10. a) ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos?

R.- “El tipo de contacto es una especie como una relación paternal, se ve en ellos, él les da de comer”.

b) ¿Con los maestros?

R.- “Hay compañerismo y fraternidad, entendimiento y afinidad con el proyecto escolar”.

c) ¿Con los padres de familia?

R.- “También tiene una relación familiar, los hace sentir que son parte de la escuela”.

d) ¿Con otros miembros de la comunidad?

R.- “Con el ayuntamiento, DIF, salubridad, gobierno estatal, de gestoría; él por lo regular aprovecha esa relación para obtener recursos para la escuela”.

e) ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?

R.- “Con sus maestros”.

f) ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

R.- “Son provechosos, los resultados se están dando en la mejora continua del proceso enseñanza-aprendizaje y la infraestructura escolar. La SEP debería de aprovechar toda la experiencia y conocimiento que posee el maestro”.

## Anexo 13

### Entrevista con el Subdirector de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo

1. a) ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?

R.- “Al mayor tiempo a la docencia, en el turno matutino tengo grupo”.

b) ¿A qué le da prioridad?

R.- “A lo que me corresponde, a lo que el director ordene ya sea con los niños o administrativa, hacer saber actividades a los maestros”.

c) ¿Está de acuerdo con esto?

R.- “A veces sí, a veces no, por el trabajo que se desarrolla, a veces es tedioso por la conducta de los niños”.

d) ¿Está utilizando su tiempo bien?

R.- “Sí porque hasta el horario que marca de clases lo realizo bien”.

e) ¿Qué debería estar haciendo?

R.- “Realizaría que se ejecuten mejor las actividades en la escuela”.

2. a) ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?

R.- “Sí”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Porque cumple con todas las encomiendas de la escuela, reconoce cuando está mal, busca el bien, favorece a la gente”.

c) ¿Qué es un líder educativo para Usted?

R.- “Es quien dirige, sabe conducir, sabe organizar actividades, sabe dar un consejo, opiniones, puntos de vista”.

3. a) ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?

R.- “En ocasiones saber ser amigo, humilde, dar el trato cordial cuando no está enojado, sabe escuchar a las personas y dar un consejo”.

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

R.- “En ocasiones cuando se exalta, que se escuche y luego proponga; separe lo positivo y lo negativo de uno”.

4. a) ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?

R.- “Los caracteres de las personas y algunas deficiencias que tenemos como docentes, que decimos que sí y no hacemos las cosas”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Haciendo cada quien la parte que le corresponde cuando nos titulamos y nos comprometemos”.

5. a) ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?

R.- “Lo primero, valora la preparación de las personas y ve en cada actividad de quién puede hacer uso y no le dicen que no”.

b) ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?

R.- “Sería participando dentro de sus funciones, haciéndole propuestas para el trabajo”.

c) ¿Es efectivo o efectiva?

R.- “Sí”.

6. a) ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Las personas que demuestran ser capaces las toma en cuenta con observaciones y actividades”.

c) ¿Le funciona a él o ella trabajar así?

R.- “En ocasiones sí le da resultado pero proponemos y luego no cumplimos. Es fácil decir pero no cumplimos”.

d) ¿Funciona para la escuela?

R.- “Sí”.

7. a) ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “En primer lugar la proyección de la escuela ante la sociedad. Los demás criticamos por fuera cuando nos somos favorecidos, ha sido el gestor de que la escuela esté así”.

c) ¿Podría contribuir más?

R.- “Sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “Está al tanto en lo que él siempre se ha propuesto, en los nuevos proyectos”.

8. a) ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?

R.- “De lo positivo de los padres y maestros. Lo que se ha propuesto así le han salido, lo ha llevado a cabo adelante”.

b) ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?

R.- “Pienso que sí, él lo dice pero quiere que entren más servicios a la escuela”.

9. a) ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora?

R.- “Apoyándolos en todo lo que se pueda y que esté al alcance de él”.

b) ¿Puede mejorar en ese sentido?

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Cumpliendo las necesidades que le solicitan, materiales dentro del ala, recomendaciones de cómo mejorar la calidad educativa y corregir la labor educativa”.

10. a) ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos?

R.- “Directo, homenajearlos, de cómo ser mejores, corregir los malos hábitos que traen de sus hogares, dando consejos a padres”.

b) ¿Con los maestros?

R.- “Directo, de saberlos escuchar y que expongan sus necesidades y saberles decir cuál es el seguimiento”.

c) ¿Con los padres de familia?

R.- “En reuniones de trabajo, o en su momento si se presentan detalles de manera personalizada a dónde recurrir para corregir a sus hijos”.

d) ¿Con otros miembros de la comunidad?

R.- “Los vecinos sirven de apoyo, están al tanto del edificio, lo cuidan”.

e) ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?

R.- “Todos, es parejo, aunque hay días que alumnos, padres, alumnos lo sacamos de quicio”.

f) ¿Son efectivos o productivos esos contactos?

R.- “Trata, aunque en ocasiones no logra uno mucho”.

## Anexo 14

### Respuestas de Docentes de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo

Docente	Preguntas				
	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?, ¿A qué le da prioridad?, ¿Está de acuerdo con esto?, ¿Está utilizando su tiempo bien?, ¿Qué debería estar haciendo?	2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?, ¿Por qué sí o no?, ¿Qué es un líder educativo para Usted?	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?, ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?, ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?, ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?, ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?, ¿Es efectivo o efectiva?
Docente 1	“A estar frente al grupo, sacar adelante a los niños que tengo a mi cargo. Pues por ejemplo, en los primeros meses a que aprendan a leer y a escribir, ahora a que reafirmen. Falta tiempo. Sí. Si dispusiera de más tiempo apoyar a los niños con más rezago”.	“Sí. Porque es una persona muy capaz, muy inteligente, humano y generoso, entre otras cosas. Es una persona que trata de apoyar a sus compañeros, a los niños, a los padres y a la sociedad en general”.	“Es una persona muy ecuánime, sociable, humana, comprensiva, como profesionista es muy capaz, siempre está a la vanguardia de la ciencia y la tecnología. Paciencia le sobra... te diré que no le falta, al contrario le sobran características buenas”.	“Ahorita sobre todo la indisciplina de algunos niños y falta de apoyo de los padres. Si los padres apoyan y se concientizan y ponen en práctica los valores como respeto”.	“Comunicación, el diálogo. Le presenta uno los documentos y el resultado de los grupos. Si porque da la oportunidad de ser tú, de lo contrario sentiríamos la presión y no avanzaríamos”.
Docente 2	“En atender a los niños, me llevan todo el tiempo. A cubrir ejes temáticos que marca el programa. Sí. Sí. En inventar estrategias para ayudarlo a éstos chicos, quisiera tener más tiempo para dedicarles más tiempo”.	Yo no lo veo. Lo veo más bien como alguien que nos ayuda, que nos apoya, que nos saca del atolladero. Una persona con mucha actitud, que capta la atención, bien concentrados a sus alumnos que les responden”.	“Buen compañero, hay algunas fallas pero es humano, es tratable, amistoso. En ayudarnos en los problemas personales que nos surgen, que sea más flexible, no otorga permisos tan fácilmente, que no sea tan metódico, es muy dogmático, sigue la norma al pie de la letra, de ahí en fuera es un buen compañero, buen director, bueno muchas cosas”.	“A las quejas que les llevamos de los vagos y no puede suspenderlos, le digo que él es el rey en la escuela pero no quiere, los amenazamos pero no podemos correrlos. Allá los mandamos a la dirección, ahí los tiene y regresan con una paleta, necesita aplicar mayor rigor, es la autoridad. Sí. Aplicando una disciplina, un castigo, los vagos siguen cometiendo los mismos errores”.	“Nos reúne para comentar problemas y pedirnos apoyo en programas, como círculos de estudio, que hagan algo productivo. Él es el que dirige y arma pero a veces no sabemos qué estrategias emplea. Revisándonos la planeación, dándose su vuelta para ver el trabajo, si alguna mamá se queja habla con nosotros para resolver la problemática. Yo creo que sí, a todos nos trae cumpliendo”.
Docente 3	“A todo lo relacionado con las actividades escolares, especialmente matemáticas. Español, porque en este ciclo deben apropiarse de los conocimientos de la lectoescritura. Sí, ya no me desplazo de una escuela a otra, trabajo aquí en ambos turnos.	“Sí. Porque es una persona que sabe manejar al personal, trata de actualizarlo. Nos trae mucha información que nos permite actualizarnos. Como una persona que tiene muchas inquietudes sobre la educación, las	“Es una persona muy cumplida, le gusta mucho la gestión, tiene presencia, muy preparado, muchas inquietudes de llevar a la escuela a un mejor nivel educativo. No encontraría en qué podría mejorar, que se siga actualizando para que a maestros y	“En ocasiones las autoridades educativas, gubernamentales y padres de familia. Por ejemplo, las autoridades de gobierno en gestiones urgentes le dicen que sí y tardan en darle respuesta. Con los	“El liderazgo, con equidad, nos trata igual, no tiene preferencias por nadie. En la observación y en la opinión de los padres, en el resultado académico. Sí, luego nos revisa también las



	Apoyar a los niños que tienen lento aprendizaje o no van igual, que tienen ciertas deficiencias, el tiempo no alcanza”.	transmite y jala uno al mismo nivel que él”.	alumnos nos lleve a un nivel mejor”.	padres hay que batallar con varios caracteres, unos comprenden el rol del director otros no. No. Se dan sobre la marcha, no espera determinado problema y se presentan, son inesperados”.	planeaciones, hemos hecho un bonito equipo de trabajo, nadie le flojea”.
Docente 4	“A lo que es mi labor: docente, conducir, enseñar a los niños. A la enseñanza de Español y Matemáticas. La verdad que sí. Quisiera más horas para abordar los contenidos con calma. Formar círculos de lectura con los padres de familia, por ejemplo. Si a los padres de familia los actualizamos, ellos podrían ayudar a sus hijos, Desconfían con las nuevas estrategias”.	“Sí. En primer lugar promueve como docentes que nos preparemos, nos motiva, gestiona recursos de tecnología para que trabajemos mejor, cada maestro tiene en su salón una computadora. Se preocupa porque el personal a su cargo sea capacitado para la enseñanza, el líder educativo está preparado, y sí lo está el maestro”.	“Es muy inquieto en el aspecto de que siempre está viendo la manera de gestionar recursos; su carácter es muy cambiante fácilmente. En ocasiones ha habido problemas por acuerdos de consejo técnico. Unimos criterios en consejo para evaluar, los niños salieron bajos, dimos la realidad de la situación y él no estuvo de acuerdo. Ahora cada quien evalúa como quiere. El carácter, será que está muy saturado de trabajo, eso lo hacer ser así”.	“Tanto niño provoca problemas, por ejemplo en la evaluación él dice que es vergonzoso para el niño una mala calificación, con los padres de familia, la conducta de los niños; el maestro es un líder, en espacios promueve valores, formó escuela para padres y los padres no aceptan, un señor se enojó y acusó al director, su hijo tiene mala disciplina. No. Concientizando más, pero vienen psicólogos, especialistas, pero quien más lo necesita no asiste”.	“El consenso entre el consejo técnico, plantea situaciones y opinamos. Lleva un registro de entrada y salida, presentamos planeación, pocas veces viene al grupo. Yo creo que sí, en los resultados se ve el avance de los niños, no estaría de más una clase modelo, tiene muchas habilidades y falta tiempo, no lo hace”.
Docente 5	“Actividades planeadas en relación al trabajo con mis alumnos. Para eso llevamos un horario de clases y un programa... se le da prioridad a Español, Matemáticas. Sí. Me gustaría llevar a cabo actividades de ficheros, lúdicos, que se quedan sin realizar. Por ejemplo, Matemáticas a veces no la hacemos como realmente”.	“Sí. Yo siempre lo he dicho... A veces él prioriza otras cosas y no el aprendizaje, es un buen director, pero le hace falta que tome en cuenta el aprendizaje, es el más importante; el aspecto material, que los niños coman es importante pero le he dicho que falta mucho para que sea una escuela centrada en el aprendizaje. Empezamos con brío en reuniones de consejo, tuvimos iniciativas pero se abandonaron Yo a Jorge lo admiro, nunca está quieto pero está ese detalle. Es aquél educador, aquel que prioriza el aprendizaje en su escuela, no hay cosa más importante que el aprendizaje”.	“Es una persona muy preparada, siempre está tratando de ver en donde aprende, no sé por qué se le hace difícil que esto sus docentes también lo logren; cuando tenemos mucha preparación es difícil darle la oportunidad e aprendizaje a otros, hubo un curso y como no abrió espacio para que fuera y faltara al trabajo no fui. Como ser humano es un buen compañero, tiene muchos apoyos: secretaria, maestros especiales, quienes hacen la comida, pero siempre está en todo, que todo aprendamos, no sólo los niños, gestiona muchas cosas, es un gestor. Es difícil porque podría decir mucho. Motivar más a los maestros que hacen bien las	“Hasta ahorita lo relativo a no poder manejar de manera enérgica la disciplina. Yo creo que todos los directores, debido a la disposición de la SEP que respalda a los padres de familia, no hay castigos, suspensiones. Sí. Siendo a nivel SEP un reglamento en cuanto al alumno, un reglamento para ellos no lo hay, también del padre de familia, un derecho trae compromisos. En escuela pública a los padres le han dado la atribución de hacer lo que quieran, hace 25 años la familia era otra”.	“La principal es su permanencia constante, la no ausencia; la observación, aunque no lo diga, aunque no venga puede decir cómo trabaja tal persona. No visita aulas, no supervisa. Porque estoy aquí, llevo planeación y observa desde allá en la dirección. No, necesitaría una observación más directa del trabajo del maestro en su aula”.

			cosas, veo que están planeando como debe de ser... cuando sea directora lo voy a hacer. Me dio un reconocimiento por mi planeación pero no quería que se enteraran. No porque necesite que me reconozcan pero se queda uno preguntando sobre la mentalidad del director”.		
Docente 6	“A la enseñanza-aprendizaje. Dentro de mis tareas, al Español y Matemáticas. No, hace falta más tiempo, son pocas horas las que se trabajan. Sí, trato de optimizarlo. Realizar talleres de Español y Matemáticas”.	“Sí. Tiene mucha iniciativa. Es aquel que está a la vanguardia y en constante preparación y práctica docente; hay quienes saben mucho pero no saben aplicarlo”.	“Trato serio, en lo profesional apoya bastante al docente en cualquier tipo de actividades. Organizar y llevar a cabo reuniones y acuerdos de consejo, iniciar y terminar proyectos porque a veces comenzamos y abandonamos por x situación”.	“La incursión de la Escuela Milenio, a raíz de eso ha habido distanciamiento con los docentes; exceso de trabajo para él. Sí. Mandando el personal necesario para el apoyo en la institución, que coordine, especialmente Escuela del Milenio. Se ocupa apoyo con gente capacitada en la dirección”.	“Motivar al docente para que sea más eficiente al trabajo, invitar a padres a colaborar en diferentes actividades. Revisando el registro de avance y de vez en cuando pasando por los pasillos observando cómo se imparte la clase. Sí pero aparte como docentes debemos cumplir sin necesidad de supervisión”.
Docente 7	“Casi a los niños, no tenemos tiempo de más, el programa de quinto y sexto es pesado, exclusivamente a la enseñanza. A la enseñanza de Español y Matemáticas. Sí porque es mi trabajo y me gusta por la respuesta en los grupos superiores. Con el nuevo horario se pierde tiempo pero estamos a disposición de las autoridades. Sí. Si tuviera más tiempo, dedicar tiempo a los niños más atrasados, trabajo doble tiempo y salimos cansados”.	“El maestro es muy responsable, no le interesa que sea director, le hace de director, maestro, todo. Si se descompone un baño le hace la lucha, yo creo que todos opinamos que es responsable, es el primero que llega y el último que se va. No precisamente, él respeta las decisiones de todos, nos reúne 2 ó 3 veces por semana para ver en qué podemos mejorar. Dentro de lo educativo, el trabajo que uno realiza en el aula. Es alguien que quiere que uno sea como él, sus decisiones, ideas, le gusta sobresalir y lograr su objetivo. Dentro de la escuela más bien somos un equipo de trabajo”.	“Es una persona, los niños lo quieren mucho, lo saludan, lo motivan, trata de ser amigo para ellos, se saludan de mano... a veces que surge un problema tiene cara de serio; generalmente anda de buena disposición; manda despensa, les compra zapatos con fondos de la escuela, siempre trata de solucionar problemas; a los de la tarde les tiene consideración por su condición socioeconómica. Su carácter lo tiene ya definido; su personalidad así es, los maestros lo estimamos, nos trata por igual. Dentro de la escuela... los maestros de la zona son jóvenes, es muy responsable; en lo personal tiene muy buen currículum”.	“El control del alumnado, tenemos proyecto Milenio en los dos turnos y se nos juntan los niños, los maestros apoyamos con guardias para asegurar el orden; el director se queda en la entrada. En todas las escuelas hay conflicto en cuestión de disciplina, en especial con los niños de sexto. Sí. Si cada maestro actúa bien. Él trata de que se resuelva si afectar al padre, alumnos... nunca trata de dañarlos, hablan con el papá”.	“Especialmente para tratar a las personas; trato amable a todos y darle responsabilidad a todos; todo el año tenemos visitas y participaciones; en eventos como el parlamento, una de mis alumnas fue presidenta por un día. Me asignó el grupo de sexto, desde la entrada nos checa, que si asistimos, en pruebas como Enlace y la Olimpiada del conocimiento él ve los resultados. Él a veces va a los salones, observa el trabajo, es consiente de lo que hace cada quien. Cada mes hay reuniones de consejo sobre la problemática. Sí, es consiente de lo que hace cada maestro”.

Docente	Preguntas				
	6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Le funciona a él o ella trabajar así?, ¿Funciona para la escuela?	7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Podría contribuir más?, ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?, ¿En su opinión, cree que 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 quien trabaja mejor, en su opinión?, ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
Docente 1	“Sí. Por ejemplo, los maestros apoyamos, los padres de familia, algunas autoridades; a los maestros nos invita a capacitarnos; a los padres fortalece su compromiso y a la sociedad invitando a la población escolar para salir adelante. Sí, porque se ven los resultados. Sí”.	“Sí. Involucrando al padre de familia, a la comunidad, al maestro y aparte se compromete con algunas autoridades a sacar adelante algún proyecto y elevar el nivel académico de la institución. Sí. Él tiene mucho material, concientizando más a la población escolar para que tengan más interés, que este es un trabajo en equipo y apoyarlo ante diversas situaciones que se presenten”.	“Su capacidad intelectual, ética moral, diálogo, comunicación. Yo creo que no, él aspira a algo más”.	“Lo hace a uno sentirse bien, el elogio, la comprensión cuando uno tiene un problema. Sí. Para elevar el nivel educativo, capacitándonos, sobre todo ahora con los medios que van a la vanguardia de la tecnología, que nos brinde asesoría”.	“El normal, siempre con modo, estimulándolos, con cariño, con apoyos económicos, con becas. Es comunicativo, casi siempre, en problemas, concursos, eventos, situaciones de aprendizaje. El avance de los niños, en lo material apoyan, el director les brinda informe de gastos económicos. Sí porque dependiendo de la problemática la comunidad apoya en la seguridad, vigilancia, el aseo. Igual, en general. Sí, tenemos un gran líder, no es egoísta y se involucra en la problemática de todo tipo que tenemos los maestros”.
Docente 2	“No. Sólo se apoya en el subdirector, bueno sí... cuando hay que echar andar un plan pide ayuda a los maestros con aptitudes para hacerlo. Pienso que sí. Sí, ha estado funcionando”.	“Sí. Él tiene que ver como dirigente, él es la cabeza, los pies y las manos somos los maestros, somos un equipo, apoyado por nosotros, es un trabajo conjunto. Sí. Está dando su mayor esfuerzo... creo que en ocasiones lo trauman los problemas pero tenemos director para rato”.	“Yo creo que el prestigio que ya se ganó la escuela, hasta le niegan que dé lugares, ha contribuido mucho; anda con políticos y empresarios para conseguir y lo logra, ha tenido mucho avance en poco tiempo. Yo creo que sí, lo veo contento, cuando logra algo irradia felicidad, anda como pavo”.	“Brindándonos toda la confianza y darnos la libertad de trabajar en el salón, eso es ayuda, que no diga hazle así, muévete así, es flexible. Sí. No siendo en ocasiones tan intransigente”.	“Es muy bueno, es amistoso, de guía, orientador, cuida el área de la dirección, fomenta los valores en honores, busca cualquier oportunidad para reforzar esas situaciones. Solicitamos apoyo, informando novedades, llamando nuestras fallas o quejas de”.

			esponjado diciendo lo que logró, como los escritorios, computadoras”.		padres. Muy bueno, se lleva muy bien, se ve que los padres le responden, no hay cosa que solicite que no apoyen, pone en práctica sus sugerencias. A todas horas tiene contacto con ellos. Sí, con los dirigentes de la colonia, comerciantes, a veces para solicitar que no obstruyan el paso, la visibilidad, con los camioneros para que den el paso. Con todos por igual, ahí se repartiría la balanza, va con todos. SÍ”.
Docente 3	“Sí. A los padres de familia los hace partícipes de acciones en beneficio de la escuela. No al 100%, no ha habido el suficiente apoyo. Sí, se ha visto en los resultados”.	“Sí. En mucho, todo lo que él ha planeado junto con sus maestros, los proyectos que ha aceptado han funcionado; somos pioneros en Milenio pero todavía falta. Sí. Siguiendo gestionando para la escuela los programas que les ofertan a los directores”.	“Es maestro de tiempo completo aquí en la escuela. En el momento sí pero siempre está inquieto, siempre busca más”.	“Nos proporciona los materiales que necesitamos para el trabajo y ahorita todo esto (computadora en el salón). Nos facilita, cuando tenemos internet nos permite bajar actividades para trabajar con los niños, nos facilita formatos de plan y listas en la memoria, siempre el maestro trata de actualizarnos, nos dieron un curso de INTEL y después por nuestra cuenta por la SEP le seguimos. Sí. Por ejemplo, nos tiene prometido quien use más los medios regalará un cañón al grupo”.	“De camaradería, se la lleva bien con los niños sin descuidar su autoridad, los trata muy bien. Es buen compañero, nos ayuda mucho, nos deja, sabemos que debemos cumplir con un horario, pero si nos salimos de los lineamientos nos llama la atención. En reuniones o cuando se presentan problemas de conducta, platicando con ellos y dando puntos de vista de cómo resolver el problema. Había un vecino que platicaba con él sobre el cuidado de la escuela, ayudaba a echar ojo a la escuela. Con los maestros y los alumnos. Sí, se han visto avances, gracias a la buena relación que tiene con todos. Yo estoy trabajando muy agusto en esta escuela, vivo retirado pero vale la pena trabajar aquí. Siempre he tenido apoyo por parte del director”.
Docente 4	“Sí. A los maestros, cada	“Sí. Por su liderazgo	“Su experiencia, su	“Proporcionando	“Cordial, está al

	<p>actividad se plantea primero y si es de arriba la indicación igual nos llama. Posiblemente sí. Se notan, nuestra escuela es de las más solicitadas”.</p>	<p>y apoyo que nos da a los docentes. Si tuviera más tiempo sí. Compartiera sus conocimientos con los maestros, está muy preparado”.</p>	<p>preparación, tiene muchos conocimientos entre autoridades. Creo que sí, se le ve y cada vez pide más, pide innovar”.</p>	<p>los recursos que otras escuelas carecen. Si tuviera tiempo sí. Ver otras propuestas de trabajo, en el grupo con los niños”.</p>	<p>pendiente en lo sociocultural, a los más desprotegidos es humanitario. Llegan, lo saludan, lo abrazan, es regañón cuando lo necesitan. Trabajo, eventos sociales, de camaradas. Sabe manejar, cómo llegarles, los manda llamar. Muchos proyectos se han conseguido porque las autoridades reconocen su liderazgo. Con los maestros. Sí, gracias a la armonía y comunicación que existe”.</p>
Docente 5	<p>“No. Él lo concentra, es 100% unilateral. Aparentemente sí, quiere estar en todo; la iniciativa de reunión es parte de nosotros y si se entera se molesta. No, escuché un discurso de esta escuela, del mejoramiento, y en esa ocasión había mucha visita y participé y no me quería ir con la idea de lo perfecto. Falta reunión de consejo. Las instituciones son funcionales pero en el aprendizaje no veo gran mejora. Si soy maestra lo que me interesa es el aprendizaje de mis alumnos”.</p>	<p>“Sí. Es un director muy entregado, los logros de gestión y material, Milenio, no son nada más que de él. Sí. Hace falta el trabajo colaborativo, de equipo”.</p>	<p>“Primero que está todo el día, tiene apoyo con los padres, se relaciona mucho, tiene mucho apoyo por parte de la SEP, no hay cosa que no solicite que no se autorice. Por lo que él expresa, a veces sí y a veces no”.</p>	<p>“Por ejemplo, haber dotado de sistemas de cómputo, tener aulas adecuadas, limpias, no podríamos habitar en un lugar feo y sucio. Si tuviera tiempo sí. Si tuviéramos un trabajo de equipo, que realmente se llevara a cabo esas reuniones que no tenemos”.</p>	<p>“Mucho porque los niños entran a las 11 y vienen al Milenio, a veces anda recogiendo platos, se asegura que coman. La relación es buena, todo lo de organizar, todos los maestros apoyan. Muy eventual, lo relativo a lo pedagógico. Todo lo relacionado con la mesa directiva, solucionar problemas con algunos papás. No te sé decir. Con todos, según sea el caso. Sí, lo que él se ha propuesto si ha logrado, ha sido gestor de muchas cosas”.</p>
Docente 6	<p>“Sí. A la sociedad de padres, comprometerlos de que estén al pendiente del avance de los grupos. Sí porque es trabajo s equipo pero no se ha visto tan buenos resultados, para los padres la escuela es una guardería, buscan la Escuela de Milenio por el tiempo que están en la escuela. Sí”.</p>	<p>“Sí. Es mínimo porque quien en realidad lleva el trabajo es el docente, padre y alumno. Contribuye en la invitación al trabajo, constante actualización, hacer uso de las nuevas tecnologías. Claro que sí. Dando la oportunidad a todos de llevar a cabo diplomados y cursos de actualización, cuando llegan él los acapara”.</p>	<p>“El ser director del mismo edificio, contar con el mismo personal docente en ambos turnos. Nunca está satisfecho, siempre quiere más, cuando hay reuniones de consejo nos lo ha manifestado”.</p>	<p>“Hay libertad para trabajar de la manera más conveniente, que se adapte a los alumnos. No. Porque depende de uno de echar a andar la imaginación en estrategias”.</p>	<p>En los honores nada más, de felicitación y de recomendaciones para que se porten bien, llamadas de atención. Lo relacionado con el trabajo esporádicamente de amistad y compañerismo. Meramente con el desempeño de sus hijos y actividades para mejorar el edificio escolar. No se relaciona. Con los padres de familia, está más</p>

					en contacto con el comité. Hay poca respuesta por parte de los padres y comunidad”.
Docente 7	“Sí. Siempre está en contacto con los padres, para todo participan, al igual a los maestros. No te voy a decir que están aquí diario, pero sí se comunican mucho. Ha funcionado”.	“Sí. La escuela tiene muchos años, estaba olvidada, depende el avance del director, uno pone su granito de sal. El maestro Jorge ha hecho mucho por la escuela. Pudiera ser. Apoyos de gobierno hacia la escuela, como el domo y otras necesidades”.	“Es una persona muy comunicativa, su carácter le ayuda, tiene muchos contactos y es amable, ha logrado lo que él ha deseado. Ser director de doble turno no cualquiera lo logra, tiene doble problemática. Yo siento que se ha sentido bien y con gusto, si no lo hiciera con gusto recalaría con nosotros, siempre anda de buen humor”.	“Dándonos el apoyo que se requiere: materiales a los grupos, tener lo necesario. No. En el trabajo, en la enseñanza, el fin de mes nos reúne, el va a cursos y nos comunica, nos asesora”.	“De manera natural, conoce los problemas de todos los niños, si hay problemas habla con sus papás. El normal, de trabajo. De acuerdo a las necesidades, en eventos, organizar con la presidenta y vocales. Gestionó los maestros de apoyo. Yo pienso que sí, uno no sabe porque se mete a su trabajo. Viene mucho niño de otras colonias, la mayoría son de la colonia. General, con todos. Hasta ahorita parece que sí”.

## Anexo 15

### Respuestas de Alumnos de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo

Alumno	Preguntas				
	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Qué rol juega el Director o Directora?, ¿Qué hace?, ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente?, ¿Qué debe hacer?	3. ¿Tiene contacto con Ustedes?, ¿Qué tipo de contacto?, ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?	4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?, ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?	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?
Alumno 1	“A veces enojón, divertido, nos cuenta a veces chistes, cuando se enoja... y muy gritón. Lo malo es que seguido se enoja porque los niños están jugando balón y golpean a otros o se pelean. Cuando está trabajando en la computadora y está ocupado nos escucha cuando tiene tiempo”.	“Supervisa que la escuela esté limpia, que todo esté en orden. Dentro de la escuela hace lo anterior, va al salón y toma lista de los niños que faltan, cuando están niños en el parque los regaña, en su oficina tiene todo el control de la escuela. Sí, todo lo que le corresponde. Nada, todo está bien en la escuela, estoy feliz, excepto que nos ponga otro maestro de educación física porque falta mucho”.	“Sí. Hace días cumplí 15 años y me organizó un vals en la escuela y bailó conmigo; hace rato nos visitó para decir que vendrá el presidente, para el examen de la olimpiada nos puso a estudiar en su oficina. Teniendo la escuela de tiempo completo, la cocina, no deja que los coman cosas que los pongan obesos”.	“Así estamos bien porque sí convive con nosotros, él tiene sus cosas que hacer y nosotros también, hace lo que puede para convivir. De vez en cuando sí, seguido hacemos fiestas en el salón y me gustaría que fuera”.	“Sí, cuando tienen tiempo vienen con el director para ver calificaciones del Milenio, él las tiene. Amablemente. Sí hay tiempo sí, mi mamá trabaja”.
Alumno 2	“Buena persona, te apoya, como cuando nos iban a hacer la prueba del conocimiento nos ponía a estudiar. Apoya. No echamos tanto la culpa de cuando hay un accidente. Nos dice que debemos poner el ejemplo”.	“Alguien que se encarga de conseguir maestros que nos enseñen más. Él habla al DIF para que nos hicieran un domo y no nos mojemos. Sí. Que nos quitara la comida chatarra, como los dulces, sí me gusta pero nos empeora el cuerpo”.	“Sí. Cuando es cumpleaños de algún compañero nos felicita y nos dice que le echemos más ganas a la escuela. Apoyándonos a estudiar como en el concurso”.	“Que nos escuchara y haga que cambien a la maestra de educación física porque falta. Sí”.	“Muy poco, cuando hay juntas viene mi mamá y hablan de carta para la secundaria, calificaciones. Es amable. Sí”.
Alumno 3	“Buena gente, a veces es enojón, pero regaña porque hacen vagancias. Es amable, gentil, no es sangrón. En no gritarle tanto a los niños”.	“Una persona que cuida a los niños. Cuida la escuela en que esté en buenas condiciones, que los niños tengan buena educación. Sí las hace bien. Poner un comedor para que los niños no estén en el sol”.	“Sí. Nos da consejos de lo que está bien o mal, cuando nos peleamos. Pasa a los salones a ver cómo trabajan, ve que no haya pleitos”.	“Más cariñoso. Sí”.	“Sí, cuando hago algo vienen. Positivos, dialogan. Más contacto porque mi mamá trabaja y no puede venir”.

Alumno 4	“A veces amable y a veces enojón. Siempre está pensando en algo bueno para los alumnos. Podría mejorar su carácter”.	“Es el que se preocupa por mejorar y siempre está pensando en algo mejor para ellos. Piensa en nuevos talleres, se ronda por los salones a ver qué pasa. Nunca lo he visto que haga otra cosa fuera de su trabajo. Que nos pusiera nuevos talleres para aprender más, por ejemplo pintura”.	“Sí. Nos recibe en la hora de entrada, de vez en cuando nos pone al patio a bailar para desestresarnos. Siempre habla con los maestros para que mejoren”.	Un rato platicara con cada quien. Sí”.	“Sí, mi mamá trabaja en la tienda y convive mucho con él. En ocasiones hay conflictos porque no quieren pagar mucho para la comida de los niños. Diario lo ve”.
Alumno 5	“En veces regañón, a veces lo veo alegre. En veces a todos nos trata bien, cuando está de buen humor nos lleva al teatro a ver obras. Podría no regañar tanto”.	“Es la persona que se encarga de que no pasen cosas malas en la escuela, como que no peleen. En veces está bien que nos regañe porque se avientan y se golpean. Va a los salones que estén completos, que asistan, pasa lista. Sí. Que pusiera más maestros porque algunos son muy regañones, que hablen con ellos”.	“Sí. Cuando estamos en el Milenio, igual, nos pregunta si estamos completos, se preocupa por nosotros. Nos dice que le echemos ganas para tener un buen futuro”.	“Que no nos hable a gritos. Sí”.	“No pueden, en las juntas y platiquen con él, pregunten cómo voy. Nunca han tenido problemas. Sí porque si pasa algo urgente tuvieran tiempo de venir”.
Alumno 6	“Buena persona, simpática con los niños, además es un buen director. Se lleva bien con los niños, nos llama la atención pero no muy fuerte. Todo está bien”.	“Un director es tener un buen trabajo y saber respetar a los niños. Llama la atención y pone el orden y mejora la escuela, contrata señores. Hace muy buen trabajo. Mejorar la conducta de los niños llamándoles la atención”.	“Sí. En convivios va con nosotros, baila con nosotros, nos abraza. Ayuda al orden y nos pide atención a las clases”.	“Que jugara más con nosotros. Sí”.	“Sí, cuando vienen a juntas platican con él para recoger resultados del bimestre. Son positivos. Si, para que les diera mis resultados de conducta”.
Alumno 7	“Buena onda, muy regañón; su carácter es enojón pero trata de ser buena onda para caerles bien. Es buena gente y apoya a los niños pobres, en comida, le pagan cinco pesos o los beca. No es buen director, le falta inteligencia, si está ocupado no presta atención, siempre le da la culpa al grande y la razón a los chicos”.	“Una persona que dirige una escuela. Resuelve los problemas de los niños, mejora la escuela, da Oportunidades. Sí. Hablar con los papás para mejorar los asuntos de los niños”.	“Sí. Jugando, habla sobre cómo nos ha ido. Ha ayudado a los niños para que saquen buenas calificaciones, nos alienta; a los maestros platica con ellos”.	“Más frecuente. Así está bien”.	“No, con mi hermano hay muchos problemas, piensa que no arregla bien las cosas. Él ha tenido muchas peleas y no les da importancia, casi lo sacaban. Han tenido conflicto. Sí”.
Alumno 8	“Muy cuidadoso con las cosas, muy bueno. Nos cuida mucho. Así está bien, me cae bien”.	“Es el más importante por su dedicación. Se fija que todo esté bien, nos da de comer. Hace las cosas que debe hacer un director. Arreglar en las banquetas los bordos o lo que está derrumbado porque puede ser peligroso”.	“Cada lunes. Nos da consejos, portamos mejor, estudiar más, ser mejores alumnos, creo que es todo. Poniéndonos la comida, venimos sin desayunar y sólo pensamos en comer”.	“Más kermesse. Sí”.	“Sí, en juntas ara que sean mejores padres, nos ayuden a las tareas y nos ayuden a ser mejores. Es agradable. Sí porque podría haber más juntas”.
Alumno 9	“Bueno, gracioso. Es amigable. En nada, es”.	“Es el que manda. Supervisa que los”.	“Sí. Cuando lo vemos, cuando”.	“Que nos hablara un poco más, sólo nos”.	“Sí, mi mamá cuando viene por mí”.



	bueno en todo”.	niños se porten bien. Sí. Darnos más recreo para divertirnos un poco más”.	entramos a la escuela, es amigable, gracioso. Él nos apoya diciéndonos que seamos mejores, que nos portemos bien, yo creo que si funciona”.	habla cuando nos ve. Sí”.	platica con el, por ejemplo, si faltó justifica. Son positivos. Poquito más, para que hablara sobre mi desempeño”.
Alumno 10	“Cuando lo hacemos enojar nos regaña, pero cuando está de buen humor y hacemos caso se porta bien con nosotros. Es bueno con todos nosotros y nos ayuda con los problemas que tenemos cuando nos molestan. Que no se enojara tanto, que tuviera buen humor diario”.	“Como el jefe de la escuela. Mandar a poner sombra, cocina para los que no vienen desayunados. Sí, las hace como director. Poner bicicletas para hacer ejercicio y algunos juegos como los del parque”.	“Sí. Cuando salimos a honores, cuando los saca a bailar, no hemos salido, a lo mejor por el frío o porque están poniendo la malla. Sí, con la sombra, la cocina, y recordarlo que siempre nos ayudó en las buenas y en las malas”.	“Que fuera a cada salón a realizar algunas actividades. Sí”.	“Sí, cuando nos peleamos manda a hablar a nuestros papás. De manera agradable, conversan y dan soluciones. Sí, deberían tener más, mis papás trabajan pero pudieran platicar más”.
Alumno 11	“Más o menos regañón. Que nos felicita cuando no peleamos, a veces nos da permiso de salir con el maestro al parque. Que no nos regañe mucho”.	“El que se encarga de nuestro comportamiento. Revisar trabajos que le dan a los maestros y andar checando. Sí”.	“Sí. Cuando va a venir alguien, como el otro día Sandoval (presidente municipal) o cuando no va a haber clases avisa. Nada más está en la oficina checando trabajos”.	“Que no estuviera mucho en su oficina, que estuviera en los salones dando clases. Sí”.	“Sí, a veces, cuando va a haber reuniones, cuando me peleo. Me dice cómo me comporte. Nada más hablan, es agradable. Sí, para saber cómo voy”.
Alumno 12	“Simpático, a veces estricto. Cuidar su escuela, ser responsable con sus trabajos. En nada, está bien”.	“Es el encargado de la escuela, vigila que todos estén bien. Nos enseña valores. Sí. Seguir educando”.	“Sí. Cuando hacemos honores, pone canciones y nos enseña canciones. Sí, diciéndonos que nos portemos bien, estudiemos y cumplamos con las tareas”.	“Que a veces nos de clases. Sí”.	“A veces cuando hace reuniones. Ha sido agradable”.
Alumno 13	“Cuando no hacen caso se enoja, es buena gente. Trata de mejorar la escuela. Que no sea tan enojón”.	“Representa a la escuela. Habla a los presidentes para que la mejore. Sí. Que haya más clases como inglés, hay pero poco”.	“A veces. Cuando va al salón. Sí, antes había Milenio y ahora sí”.	“Que pasara diario a los salones, que nos dijera algo que nos guste, como las Matemáticas. Sí”.	“A veces, cuando tengo problemas vienen. Son positivos. No”.
Alumno 14	“Buena onda, es estricto pero nos consiente mucho, nos quiere mucho, está al pendiente en la hora de entrada. Es estricto con los niños que se portan mal pero a la vez no es tanto. Para mí no hay nada que mejore”.	“Es la persona que nos cuida y que está al pendiente de todo y que nos regaña cuando hay cosas que no tenemos que hacer. Siempre se pone atento que si no hay accidentes. Sí, siempre lo veo trabajando. Que ya no deje piedras o varillas, asegure más la escuela para evitar accidentes”.	“Sí. Nomás nos saluda, platicando a los que se portan mal, a veces dice chistes, cuando bailamos en el patio. Sí, ha comprado más computadoras, lo que hace falta en los salones lo pone, como ventiladores”.	“Que nos vuelva a poner a bailar. Sí”.	“Sí, cuando pasan los saluda y platican, mi mamá le pregunta al director. Positivos. Sí”.
Alumno 15	“A veces regañón y en veces bueno, cuando nos portamos bien. Es bromista y nos cae bien. Puede mejorar en la disciplina, cuando digamos que nos están pegando que los regañe... no regaña mucho”.	“Regañar a los niños que se portan mal y decimos que estudiemos. Nos pone a calentar, nos lleva a jugar al equipo de futbol, actividades, nos pone a jugar carreritas, pone música y nos ponemos a bailar. Sí. Que nos ponga más	“Sí. A veces platica, nos dice que nos portemos bien; cuando nos sacamos diploma s dice que sigamos así y eso. Regañándonos y poniendo aulas de Milenio y eso”.	“Que hiciera como campeonatos de atletismo, mentalidad, lectura, que sean retos. Sí”.	“Sí, casi diario, cuando vienen por mí, de cómo me he portado y calificaciones, a veces nos da clases. Positivos. Sí, en las juntas, del comportamiento de los niños, si vamos mal o bien”.

		trabajos y más disciplina, como concursos de mentalidad".			
--	--	---	--	--	--

Alumno	Preguntas	
	6. ¿Qué es un director o una directora ideal?, ¿Por qué?	7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
Alumno 1	"Que no fuera tan enojón. Es el único defecto que tiene mi director, si no fuera por eso sería el ideal".	"Líder es el que manda y está a la cabeza de los demás; un director es quien lleva todo el orden en la escuela. El maestro Jorge es un director, lleva el orden, no nos manda mucho, hace lo que cree correcto para la escuela".
Alumno 2	"Amable y respetuoso. En veces cuando nos hacen enojar no nos respeta, nos grita, cuando tiene problemas se exalta con nosotros".	"Un director es una persona que se hace cargo de una escuela; el capitán es el líder. El director puede ser líder porque puede platicar con los maestros".
Alumno 3	"Que no fuera tan gritón. A veces los niños hacen algo y les grita".	"Un director es el que da las órdenes, un líder ¿es lo mismo?".
Alumno 4	"Amable, que se comunique con los niños. Los niños no tendrían tantos problemas".	"Líder es la persona que dirige la educación; el director dirige la escuela; el líder maneja todas las escuelas y el director una sola".
Alumno 5	"Nunca está enojado, que fuera alegre. Ganaría su confianza".	"Líder es como un capitán; un director es una persona que es dueña de una escuela. El líder es como un capitán de algo y el director es dueño. El maestro es un director".
Alumno 6	"Que nos dejara jugar mucho. Nos sacan dos veces a física y no es suficiente".	"Líder es, por ejemplo, un jefe de grupo le da órdenes a los demás; el director es como el líder porque manda a los maestros y alumnos".
Alumno 7	"Que pusiera en regla la escuela, que conviva más con los niños, que haga más cosas por mejorar la escuela. Muchos niños son muy mal portados y el director no lo ve".	"Líder es una persona que elige un grupo de personas para que los dirija o tome decisiones por todos; un director es una persona que atiende su escuela. El director dirige una escuela y hace cosas por ella, el líder se encarga de un grupo de personas de su misma edad o más grandes, el director es un señor grande que dirige niños y maestros y se preocupa por la educación".
Alumno 8	"Así como el profe. Porque sabe cómo comportarse ante nosotros y el maestro".	"Líder es el que dirige todo; un director es el que ve que todo esté bien, manda y cuida la escuela aparte del conserje. El líder no comanda en una escuela, no enseña".
Alumno 9	"Amigable, yo creo que nada más eso. Eso es lo que hace un director, hablar con sus alumnos".	"Líder es el que es dueño de algo o quien supervisa, manda; un director es el que muestra la imagen amigable para que nosotros seamos así, seamos perfectos en nuestra casa, es una imagen positiva para nosotros. Un director es más amigable, el líder exige más cosas. El maestro Jorge es un director".
Alumno 10	"Es una persona que fuera con nosotros bueno, que nos sacara a hacer más actividades. A veces mis compañeros reniegan en las materias, quieren distraerse".	"Líder es el que a veces da órdenes, manda que el trabajo en su escuela sea mejor en beneficio de sus alumnos o trabajadores. Un director su trabajo es mantener bien la escuela, ayudarnos con nuestros problemas. Un líder da muchas órdenes, el director da menos y algunos directores tienen en sus escuelas juegos, cuerdas".
Alumno 11	"Que no fuera tan regañón, que ayudara a los niños que no aprenden pronto. Porque estaría mejor, los niños aprenderían más".	"No lo sé". "Sí, platicando más de la educación".
Alumno 12	"Que conviviera con los niños, maestros, padres, que sea simpático, que se preocupe por la educación. Ganaría su confianza".	"Líder es como el encargado de todo; un director es una persona preocupada por los niños, se interesa en la educación; es lo mismo".
Alumno 13	"Simpático, alegre. Que los compañeros no fueran tan peleoneros, que todo fuera más alegre".	"Líder es el que representa todo; un director es el que maneja una escuela. Es lo mismo".
Alumno 14	"Que ya no consintiera tanto a los niños pequeños. Porque a veces nos pegan y nos echan la culpa y no nos da la razón".	"El director está en la escuela...".
Alumno 15	"Fuera justo, bueno cuando hagamos cosas buenas y malo cuando fuera cosas malas y que nos pusiera competencias. Porque desarrollaríamos nuestros conocimientos, nos enseñaríamos a hacer trabajos bien".	"Líder es el que hace las cosas bien con detalle, el que manda, una persona justa y franca; un director es el que nos dice cómo vamos, qué hacer, que debemos de alimentarnos bien. El líder escoge gente, a sus seguidores y el director se hace director con sus estudios".

## Anexo 16

### Respuestas de Padres de Familia de la Escuela Primaria Héroe del Pueblo

Padres	Preguntas				
	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?, ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?	2. ¿Es líder en la escuela?, ¿Cómo lo saben?, ¿Qué hace?	3. ¿Qué hace el Director o Directora?, ¿A qué le dedica su tiempo?, ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega?, ¿Qué debe hacer el Director o Directora?	4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Es positiva y productiva esa participación?, ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora?, ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
Padre 1	“Un excelente elemento, de hecho sé que cuando estaba en otra escuela estaba al 100% como aquí, que todos quieren entrar. Le gusta ser disciplinado en su trabajo, su persona y tiene buen trato con padres y niños. Para mí está bien”.	“Sí. Un líder siempre tiene gente que lo admire y siga, es un ejemplo en la escuela, hay maestros que lo respetan, un líder tiene gente, también los niños lo siguen mucho. Allá afuera los espera, los pone a bailar. Mi hijo dice que la escuela se le hace corta. Principalmente los bailes en la hora de la salida, les pone música en el recreo para que gasten energía de más, canaliza la energía”.	“Aquella persona que ve ciertas características en los demás, él checa a su equipo, lo encabeza, hace que todos colaboren, no es el líder mandón. Casi siempre está en la dirección haciendo sus documentos en la computadora. Sí, porque me gusta su manera de trabajar, le pone el 100%, no desatiende su labor. Está muy completo, no pido más”.	“Sí. Nos hace convocatorias, nos gusta que integra a la familia, hizo un altar, los niños se motivaron, participaron mucho. Es poca la gente que no viene porque trabaja, pero sí. Somos apoyo principal para los hijos y algunas actividades de la escuela: ayudar en festivales, salidas, se nos invita, reuniones de grupo y generales, talleres para padres”.	“Muy amigable, agradable, se baja a su nivel, no es impositivo; en el recreo, hora de formación, casi siempre lo ven rodeado de niños. En esa forma que convive, hay comunicación, no hay temor en el director, se desinhiben y participan con apertura”.
Padre 2	“Yo lo veo con niños cariñoso, los regaña fuerte cuando llama la atención, cuando no le hacen caso; se me hace bien para que le hagan caso. Muy alegre, cuando empezaron las clases, antes de irse bailaban juntos, es un forma de desestresarlos por tanto trabajo en el día. A veces decía que no había lugar, cuando vengan los padres que diga si los acepta o no, no daba una respuesta rápida”.	“Sí. Es paciente, está tratando de hacer lo posible porque la escuela mejore, piensa en su bienestar. Guiar a toda la escuela”.	“En inscripciones, nos dirigíamos a él. Casi siempre lo veo en su oficina o en horas de comida anda ayudando en la cocina, limpiando los platos, está poquito en cada función. Sí. Se me hace que hace bien como está, me siento satisfecho”.	“Sí. Hace tiempo invitó a un curso de música, taller para padres. Yo creo que sí porque hay mamás que participan en capacitación e iba a apoyar a la maestra en el taller para padres. Asistir a las reuniones, apoyar en las tareas”.	“Yo veo que se lleva bien, los recibe o despide bien, hasta con abrazos. Nos ha dicho en el baile que leyeran media hora, el director los anima”.
Padre 3	“Atento con los niños, les pone mucha atención está al tanto de ellos para que no les pase nada. Llama la atención a los niños que no hacen lo que deben, los que pelean, groseros, aprovechados; es buen director para los maestros y los padres de familia”.	“Sí. Sea buen director, llama la atención a los niños, padres de familia. En juntas asiste, nos explica de lo que se trata, nos toma parecer en las decisiones”.	“Lo que dije ahorita. Lo he visto siempre en el escritorio, en la computadora. Proporcionar más zonas de juego”.	“Sí. Cuando están en honores nos invita con anuncios, cocina, gimnasia, baile, computación, inglés. Muchos no vienen pero las más jóvenes sí. Ayudar a hacer el aseo a los niños...cooperar para el mantenimiento, festivales”.	“Muy bien, les pone música para el baile y hagan ejercicio. Sí, en lo que he estado aquí sí, mejoró la cocina para darles de comer, la malla”.
Padre 4	“Es un maestro comprometido, responsable, sobre	“Sí. Con su actitud y sus acciones lo demuestra. Siempre	“Lo que mencioné anteriormente. A sus actividades	“Sí. Nos lo hace saber en reuniones y honores, culturales	“Es muy ameno, positivo, a veces en el receso se pone a

	todo eso, comprometido con su labor. Humildad, humanidad y trato amable. Es que es bien carismático. No he visto algo de él que no me guste”.	está comprometido con los niños con la educación, el trato con ellos y los papás. Gestionar ante padres, autoridades la mejora de la escuela y la educación de los niños”.	administrativas y que los niños tengan sus clases. Sí. Seguir gestionando, sobre todo que no deje la comida y equipamiento de las aulas”.	como cuando inauguraron el domo, ver obras de teatro. Sí, se ve participación. Fungir como vocales, en las actividades de comida preparando alimento, aportando cooperación, talleres para padres, organizar eventos”.	bailar y cantar. Sí”.
Padre 5	“Perceptivo, directo y trabajador. Conoce muy bien a sus alumnos, es algo que le admiro. A veces explota, le falta un poco de paciencia”.	“Sí. Su cargo y su visión y misión para la escuela. Tratar de hacer de las mejores escuelas”.	“Festejos, lo que cabe dentro de lo escolar; actividades para las mamás: clases de canto, danza y voleibol, ahora lo estamos haciendo las presidentas de los dos turnos. Estar al pendiente de los niños y procesos de la SEP. Sí. Motivar más a los maestros sobre el respeto hacia los alumnos”.	“Sí. A la hora de honores, juntas, a ser mejores padres, apoyar con tareas, eventos. En mi caso me comentan padres que esta es la primera vez que los escuchan cuando hay problemas. Vamos en equipo maestros y padres”.	“Los conoce por nombre y sus problemas; juega, los orienta igual a los papás, nos jala las orejas. Sí, la motivación”.
Padre 6	“Es una persona perfecta, buen maestro, hace labores que ningún director he visto; regala comida, uniformes... aquí nos podríamos quedar todo el día. No regaña a los niños, sólo les llama la atención, motiva mucho a los niños para que no se agreden, eso trata de impedir. Hasta ahorita pienso que todo está bien, ¿en qué podría mejorar?”.	“Sí. Por las cualidades, lo buena gente con todos los maestros; maestro que no le cumple le llama la atención. Le hace de todo, a la hora que falta un maestro él se mete, tiene bien organizados a los niños”.	“Acaba de conseguir estufa, refri, el domo, no sé en dónde pide el apoyo, le dan dispensa por medio de sus contactos para esto. Está trabajando en la computadora, checando a los niños, a los maestros, siempre tiene trabajo, nunca está de invalde. Sí. Tiene pensado que se haga un solo turno, ya es ganancia... a mí me gusta más en la mañana, es mejor el aprovechamiento porque en la mañana rinden más, tienen más energía. La tarde es para hacer tareas. Nos desvelamos haciendo tareas porque entran a las once de la mañana”.	“Sí. Tiene en la mira hacer talleres en los sábados, nos invita a que vengamos a moverle a las computadoras, quiere cursos de computación, futbol. Es muy recto, aunque seamos de la mesa directiva no nos lo cambia a la mañana. Desde las 10:30 de la mañana los acepta si hay padres que trabajan. Sí, a la hora de que trabajan, no es mucha molestia, con la inscripción él arregla la escuela, el gobierno le da de todo. Venir y acercarse al maestro y director sobre el aprovechamiento de su hijo”.	“Nombre, si a uno lo hacen llorar... hagan de cuenta que él juega el papel de papá. Sabe reconocer al alumno sobresaliente o grupos en aprovechamiento, él no distingue, pero felicita al que sobresale”.
Padre 7	“Muy responsable y buen dirigente a pesar de llevar el doble turno porque es pesado. Su carácter es noble e inteligente. Teniendo un mejor personal en cuanto a la dirección para que lo apoyen”.	“Porque sabe cómo hacer las cosas, es inteligente. Sabe manejar todas las situaciones”.	“Gestionar ante las autoridades, las cosas; los proyectos que tiene en mente los lleva a cabo, no hay proyecto que no haga. A los niños porque siempre... trata de conocerlos a todos y mire que son bastantes, los ubica bien. Sí. Escoger mejor a su personal de apoyo”.	“Sí. Verbal y escrito. Kermesse, aniversarios, obras de teatro, él los llevó y algunas madres lo acompañan. Tengo un año y medio y a lo que veo sí, yo trabajo en la escuela y si veo participación. Importante, y digo que el papel es tripartita: los alumnos, maestros y	“Sabe cómo llegarles, sabe ser amigo, dirige de acuerdo a la situación. Sí, en el apoyo moral y social”.

				padres".	
Padre 8	"Buen director, le gusta la disciplina, es muy humano con los niños y papás; le interesa la calidad. Emprendedor, perseverante, preparado. Que su equipo de trabajo vaya a la par".	"Sí. Porque tiene el poder de controlar, dirigir, es visionario. Tratar de que sus maestros vayan a la par de él en justificación con sus compromisos".	"Cursos para padres, capacitación permanente con maestros. A estar checando por grupos las asistencias, calificaciones, le da el seguimiento a los maestros a través del internet. Sí. Hacer un solo turno, ya nos prometió un modelo de 4 a 8 de la tarde, los domingos, con psicólogos, nutriólogos".	"Sí. En cursos, cuando hay talleres de artes, nos involucra para que los motive. Sí, no hay respuesta como se espera pero sí hay participación. Hacemos actividades para recabar fondos. Colaborar con los niños, que sean puntuales, hacer el aseo de las aulas, actividades extraescolares, asistir a reuniones".	"Parece que es su papá, es el nano fine. Sí porque detecta a cada uno, no sé cómo le hace, conoce la problemática de cada niño; revisa puntualidad, asistencia".
Padre 9	"Siempre lo he visto en la escuela, al pendiente de los niños y la escuela, es atento, le tienen mucho respeto, es estricto. Siempre está al pendiente de la escuela, a todos los conoce por su nombre, levanta el ánimo, los motiva, tanto a niños como mamás, los ponía a bailar. Está bien, lo veo".	"Sí. Porque todos los niños van con el director cuando tienen problemas, le tienen mucho respeto por la máxima autoridad. Ha hecho mucho por la escuela, en arreglos, domo, alcantarillas, se preocupa por la comida a bajo costo, los talleres para padres, para orientar".	"En su oficina platica con padres, niños problemáticos, su andan afuera los manda al salón. Él siempre está aquí, en la entrada, en la puerta, en su oficina o checando en los patios. Sí. La puntualidad por parte de los alumnos, algunos llegamos tarde, que nos exijan. En educación siempre he sabido que son de las mejores escuelas".	"Sí. Organiza cursos de maquillaje, beisbol, danza, taller para padres; los imparten personas especializadas. Es poca la gente que no viene porque trabaja, pero sí". Responsabilidad, obligación de que los niños cumplan con su asistencia, sepan comportarse".	Como amigo, lo amistan bien. Me imagino que sí porque antes mi hijo renegaba, cuando empezó Milenio muchos no venían, lo hicieron obligatorio".

Padres	Preguntas		
	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?
Padre 1	"Abierto, ameno. Sí, se nota, es una persona tan segura, a leguas se ve. Sí, hace poco hubo aniversario de Milenio y vino el diputado Montenegro, el presidente Sandoval, siempre hay eventos, vienen fundadores".	"Le dio un levantón tremendo, levantó la escuela, tiene mucho prestigio académico".	"¡Ay, como él! Ojalá que no se jubile pronto o los directores que vengan a esta escuela la mantengan como hasta ahora".
Padre 2	"Cordial, se lleva bien todos. Sí, porque se relaciona con los niños y padres de familia. Sí, festejaron hace poco 10 años del Milenio, vino el diputado Gerardo Montenegro y otras personas".	"Mucho, a simple vista se ve, todo el armazón ese, la comida".	"Es que a mí se me hace bien cómo es porque colabora en diferentes actividades de la escuela, lo he visto jugando, limpiando platos, en la oficina, sacando bocinas".
Padre 3	"Yo no lo he visto. Sí, porque lo distinguen, porque cuando llama la atención es porque es un director. Sí, para el día de reyes invitó a Gerardo y a otros".	"La cocina y la sombra que van a poner, las computadoras, las sillas de los niños".	"Amable, servicial, honesto, sincero".
Padre 4	"Mucho contacto. Sí, anda de un lado a otro, no se queda sentado, es muy activo. En el que hubo de la inauguración del domo, vino al presidente municipal".	"Adquiriendo beneficios para la escuela".	"Fomentara valores y predique con el ejemplo".
Padre 5	"Es buena la participación, es abierta, se sabe escuchar, reconoce errores. Sí, su	"Tanto trabajo lo estresa y lo agarro de malas; en lo académico con su	"Sabe estudiar, enérgico cuando se necesita, responsable con su

	manera de pensar, se preocupa por sus alumnos. Sí, cuando hacen donaciones se luce porque traen algo”.	responsabilidad y entrega, desde temprano llega primero y se va al último”.	trabajo”.
Padre 6	“Saluda a todo mundo, con todos platica. Sí, muchas veces al verlo se va uno con él, es rara la persona que no lo reconoce. El 10 de enero invitó a Gerardo Montenegro y solicitó comedor para sentar a los niños”.	“A pesar de que ha tenido poco tiempo, lo que se propone lo ha logrado, espero que logre un solo turno”.	“Él está bien, está perfecto, su manera de pensar, de dar, como él no lo podemos encontrar”.
Padre 7	“No lo sé porque sólo vengo a la salida, no lo veo que salga mucho. Sí, porque se ve que es líder. Sí, en el aniversario de Escuela Milenio invita a las autoridades sindicales, presidente municipal”.	“No todas las escuelas tienen el mismo beneficio que ésta”.	“Inteligente, seguro de sí mismo, abierto, noble, liderazgo y carácter. Parece que no es muy exigente, sabe exigir con modo. Mi hija está muy agusto con él; entre la otra escuela y esta es mucha diferencia”.
Padre 8	“Hace días que el señor de la tienda falleció, hasta le hizo homenaje aquí, cuidaba la escuela. Sí, siempre está y hasta muy tarde. Hace poco vino el senador Gerardo Montenegro y otros funcionarios”.	“Ha sido muy gestor, el DIF proporcionaría desayunos escolares pero no se esperaba, se abrió la cocina con bajo costo, equipo de cómputo en los salones; estudié aquí y nada que ver, está al día”.	“Como él a veces es corajudo. Se abruma, por terceros queda mal, no les gusta que les diga que educan mal a sus hijos y se distorsiona”.
Padre 9	“No lo sé, lo que sí es es que seguido viene el gobernador, el presidente Sandoval. Sí, en la cuestión de los niños, le tienen respeto, se apoyan en él como autoridad. Sí, en entrega de útiles vino el gobernador”.	“El trabajo material: alcantarillas, comida, programas para padres”.	“Respetuoso, estricto, trabajador, observador, atento a lo que está a su alrededor”.

## Anexo 17

### Entrevista con el Director de la Escuela Primaria Mololoa

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

R.- “Soy el orientador, soy el guía, el organizador, responsable de toda la institución, de los maestros”.

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

R.- “Administrativo, gestor de recursos para la estructura y educación. Las computadoras que hay las gestioné con gobernador”.

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

R.- “Supervisando los grupos, chequeando a veces, dando clases cuando un maestro no se presenta y al mismo tiempo evalúo los avances”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Por qué?

R.- “Quisiera tener más tiempo para organizar actividades y apoyar a los maestros y alumnos; muy raro es que esté en la dirección”.

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

R.- “Solicitaría cursos de preparación a mi persona y maestros, gestionaría más apoyo tecnológico para los grupos, y a los maestros que tuvieran todos computadoras y Enciclopedias para que fueran más dinámicos y accesibles. Uno ocupa de los demás para que la escuela se levante, el subdirector me ayuda mucho”.

b) ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- “Trabajar con maestros en cursos de orientación e intercambio de experiencias para mejorar la clase y mejorar el nivel; no tenemos tiempo”.

4. a) ¿Se visualiza como líder educativo?

“No al 100%”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Tengo maestros con mucha más preparación e intercalamos los conocimientos, aprendo con ellos”.

c) ¿Qué es un líder educativo?

R.- “Alguien que tiene preparación y conocimiento, da apoyo pedagógico a los compañeros, los sabe motivar para dar lo mejor de sí en pro de la educación de los alumnos”.

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

R.- “Tengo mucha relación humana, carisma y comprensión hacia mis compañeros hacia sus necesidades”.

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

R.- “Las diferentes formas de pensar de los compañeros: fanfarroneo, no quieren participar, apáticos, pero cuando empiezan a trabajar se unen, es sólo uno”.

b) ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar?

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Trae muchos problemas personales, necesita solucionarlos. Todos le hemos dado consideración, es director y como director es muy duro; seguir insistiendo y tratar de entenderlo para lograr un cambio en su persona”.

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

R.- “La buena relación con padres, alumnos, maestros, no ser un látigo, darle a entender al compañero que en mí tiene un amigo”.

b) ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- “Porque me están respondiendo los maestros; los resultados académicos es señal de que están cumpliendo con las obligaciones”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Siempre dejo participar a todos los maestros para que se sientan que tienen su participación en los logros, no soy el yo-yo, escucho y entre todos llegamos a una conclusión. No tomo sólo las decisiones”.

c) ¿Le funciona trabajar así?

R.- “Sí, por los resultados, la escuela se ha superado académicamente. De los turnos vespertinos ha tenido de los mejores resultados”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Ha habido cambios, educativos y estructurales, financieros, cuentas claras a los padres de familia, los papás fueron a la SEP para que no me fuera pero no está en sus manos”.

c) ¿Puede contribuir más?



R.- “Sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “El objetivo es superarnos en lo educativo que es lo que me interesa pero el contexto influye, no hay apoyo de los papás, la escuela avanza pausadamente”.

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

R.- “El trabajo de todos los maestros. El maestro David apoya mucho administrativamente, las vaciladas de David, jeje”.

b) ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- “Bastante, me siento contento, a tal grado que no me quiero ir, quisiera más, quisiera terminar el ciclo, hay cosas pendientes: que hubiera mejores resultados de aprendizaje, cuando llegué no había escudo, entre todos hicimos uno, quiero ponerlo afuera como bandera del turno vespertino y reconozcan a la escuela y a Ignacio Manuel Altamirano”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿Qué tipo de contacto?

R.- “De más, de todo: social, laboral, de apoyo, como que es fundamental los padres de familia”.

c) ¿Son importantes los padres en la escuela?

R.- “Sí”.

d) ¿Qué hacen?

R.- “Apoyan educativamente a sus hijos, en eventos que tenemos ponen su granito de arena: participan en la organización, economía, apoyan a los maestros”.

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

R.- “Sí”.

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

R.- “Normalmente con los negocios, se adquieren objetos útiles para la escuela”.

c) ¿Funciona ese contacto?

R.- “Cubren las necesidades materiales de la escuela. No me quiero ir, quiero que haya más logros”.

## Anexo 18

### Entrevista con el Supervisor de la Escuela Primaria Mololoa

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

R.- “Soy el orientador, soy el guía, el organizador, responsable de toda la institución, de los maestros”.

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

R.- “Administrativo, gestor de recursos para la estructura y educación. Las computadoras que hay las gestioné con gobernador”.

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

R.- “Supervisando los grupos, chequeando a veces, dando clases cuando un maestro no se presenta y al mismo tiempo evalúo los avances”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Por qué?

R.- “Quisiera tener más tiempo para organizar actividades y apoyar a los maestros y alumnos; muy raro es que esté en la dirección”.

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

R.- “Solicitaría cursos de preparación a mi persona y maestros, gestionaría más apoyo tecnológico para los grupos, y a los maestros que tuvieran todos computadoras y Enciclopedias para que fueran más dinámicos y accesibles. Uno ocupa de los demás para que la escuela se levante, el subdirector me ayuda mucho”.

b) ¿A qué dedicaría su tiempo?

R.- “Trabajar con maestros en cursos de orientación e intercambio de experiencias para mejorar la clase y mejorar el nivel; no tenemos tiempo”.

4. a) ¿Se visualiza como líder educativo?

“No al 100%”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Tengo maestros con mucha más preparación e intercalamos los conocimientos, aprendo con ellos”.

c) ¿Qué es un líder educativo?

R.- “Alguien que tiene preparación y conocimiento, da apoyo pedagógico a los compañeros, los sabe motivar para dar lo mejor de sí en pro de la educación de los alumnos”.

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

R.- “Tengo mucha relación humana, carisma y comprensión hacia mis compañeros hacia sus necesidades”.

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

R.- “Las diferentes formas de pensar de los compañeros: fanfarroneo, no quieren participar, apáticos, pero cuando empiezan a trabajar se unen, es sólo uno”.

b) ¿Cree usted que esos problemas se pueden evitar?

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Trae muchos problemas personales, necesita solucionarlos. Todos le hemos dado consideración, es director y como director es muy duro; seguir insistiendo y tratar de entenderlo para lograr un cambio en su persona”.

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

R.- “La buena relación con padres, alumnos, maestros, no ser un látigo, darle a entender al compañero que en mí tiene un amigo”.

b) ¿Cómo asegura usted que cumple con sus responsabilidades?

R.- “Porque me están respondiendo los maestros; los resultados académicos es señal de que están cumpliendo con las obligaciones”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Siempre dejo participar a todos los maestros para que se sientan que tienen su participación en los logros, no soy el yo-yo, escucho y entre todos llegamos a una conclusión. No tomo sólo las decisiones”.

c) ¿Le funciona trabajar así?

R.- “Sí, por los resultados, la escuela se ha superado académicamente. De los turnos vespertinos ha tenido de los mejores resultados”.

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

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Ha habido cambios, educativos y estructurales, financieros, cuentas claras a los padres de familia, los papás fueron a la SEP para que no me fuera pero no está en sus manos”.

c) ¿Puede contribuir más?

R.- “Sí”.

d) ¿Cómo?

R.- “El objetivo es superarnos en lo educativo que es lo que me interesa pero el contexto influye, no hay apoyo de los papás, la escuela avanza pausadamente”.

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

R.- “El trabajo de todos los maestros. El maestro David apoya mucho administrativamente, las vaciladas de David, jeje”.

b) ¿Se siente satisfecho con su trabajo aquí?

R.- “Bastante, me siento contento, a tal grado que no me quiero ir, quisiera más, quisiera terminar el ciclo, hay cosas pendientes: que hubiera mejores resultados de aprendizaje, cuando llegué no había escudo, entre todos hicimos uno, quiero ponerlo afuera como bandera del turno vespertino y reconozcan a la escuela y a Ignacio Manuel Altamirano”.

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

“Sí”.

b) ¿Qué tipo de contacto?

R.- “De más, de todo: social, laboral, de apoyo, como que es fundamental los padres de familia”.

c) ¿Son importantes los padres en la escuela?

R.- “Sí”.

d) ¿Qué hacen?

R.- “Apoyan educativamente a sus hijos, en eventos que tenemos ponen su granito de arena: participan en la organización, economía, apoyan a los maestros”.

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

R.- “Sí”.

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

R.- “Normalmente con los negocios, se adquieren objetos útiles para la escuela”.

c) ¿Funciona ese contacto?

R.- “Cubren las necesidades materiales de la escuela. No me quiero ir, quiero que haya más logros”.

## Anexo 19

### Entrevista con el Subdirector de la Escuela Primaria Mololoa

1. a) ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?

R.- “Lo que he tratado de hacer es facilitarles materiales a los maestros, formatos, cuadro de concentración de calificaciones; estoy gestionando material educativo, les consigo material y distribuyo. Teníamos reuniones para acordar la preparación y procesos de diseño, especialmente para exámenes Enlace y detectar errores; se suspendieron porque uno comenzó a sabotear”.

b) ¿A qué le da prioridad?

R.- “A proveer a los maestros de material de apoyo. Por internet busco lo que les sirve y les facilito novedades, etc.”.

c) ¿Está de acuerdo con esto?

R.- “Sí porque hay muchos maestros que son apáticos para diversificar el material de trabajo”.

d) ¿Está utilizando su tiempo bien?

R.- “Los primeros días me sentía fatal, sólo hacía oficios, me pagan por esto, por hacer un oficio, es un fraude para la nación; hay que superarnos y cambiar la mentalidad, todos nos sentimos chingones, debemos salir de eso, es una epidemia dentro del magisterio”.

e) ¿Qué debería estar haciendo?

R.- “Me gustaría programar las actividades con los maestros y darle continuidad a la necesidad de reflexionar sobre el racionamiento y manejo de la tecnología, darle seguimiento al análisis de evaluaciones de tipo Enlace; son las armas con las que están jugando. El maestro necesita primero resolver y aprender a reflexionar, analizar, practicar y elaborar sus propias evaluaciones”.

2. a) ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?

R.- “Sí”.

b) ¿Por qué sí o no?

R.- “Tiene características que muchos maestros deseamos que tenga un director, por ejemplo: toma en cuenta a los compañeros y la mantiene unida”.

c) ¿Qué es un líder educativo para Usted?

R.- “La persona que trate de unificar a su personal, oriente y tenga conocimientos administrativos y técnico-pedagógicos y se preocupe por conseguir los materiales adecuados”.

3. a) ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?

R.- “Acepta críticas, sugerente, tolerante, flexible”.

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

R.- “Dar más seguimiento a las actividades que se inician, por ejemplo, en el manejo de las computadoras con los maestros pero no se dio seguimiento independientemente del boicoteo; sí es bueno para la escuela meterlo o sacarlo para que no nos deje a medias; le falta ser más enérgico, compañerismo por cuestión política”.

4. a) ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?

R.- “La falta de atención de uno de los compañeros, falta, se ausenta; falta de compromiso”.

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

R.- “Sí”.

c) ¿Cómo?

R.- “Cambiándolo de escuela, ya es un problema de conducta, según las experiencias de la vida. El problema es interno, personal; es apático, rebelde. En el estado de Jalisco había cursos de desarrollo humano y se fue la envidia, el egoísmo, eso hace falta”.

5. a) ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?

R.- “Tomar en cuenta a su personal en la mayoría de las actividades y en lo administrativo su honestidad con el dinero”.

b) ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?

R.- “Nadie me ha dicho cuáles son mis funciones, ni la SEP, ni en la escuela, pero yo siempre me ofrezco en las actividades necesarias no por órdenes. Yo tengo la iniciativa, no me supervisa; hay gente que no ocupa que nos arríen; los directores deben saber quién sí ocupa”.

c) ¿Es efectivo o efectiva?

R.- “Sí”.

6. a) ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?

R.- “Sí”.

b) ¿En qué sentido?

R.- “Reconoce a las personas que lo ayudan; mueve con facilidad a los padres de familia y maestros, él dice yo no soy el del triunfo, con ustedes quien están frente al grupo; somos egocéntricos y nos motiva en ese sentido”.

c) ¿Le funciona a él o ella trabajar así?

R.- “Sí porque todo mundo reniega cuando no se toma en cuenta, cuando se reconoce se siente bien”.

d) ¿Funciona para la escuela?

R.- “Sí”.

7. a) ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?  
R.- “Sí”.
- b) ¿En qué sentido?  
R.- “En esta escuela todos los elementos son buenos, hay maestros mejores con alumnos de menor rendimiento; en el turno matutino hay alumnos con mayor rendimiento y maestros menos buenos. En el sentido que no ocasionó divisionismos”.
- c) ¿Podría contribuir más?  
R.- “Sí”.
- d) ¿Cómo?  
R.- “Estar más presente en la escuela y cumplir con su horario de trabajo; si estuviera al pie del cañón y con este personal haría maravillas”.
8. a) ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?  
R.- “Los maestros: su responsabilidad y preparación”.
- b) ¿En su opinión, cree que el él o ella se siente satisfecho o satisfecha con su trabajo?  
R.- “Sí, la escuela ha figurado y se lleva sus aplausos”.
9. a) ¿Cómo facilita el trabajo de los maestros el Director o la Directora?  
R.- “Dándome libertad para trabajar y escuchando mis propuestas”.
- b) ¿Puede mejorar en ese sentido?  
R.- “Sí”.
- c) ¿Cómo?  
R.- “No, tengo libertad”.
10. a) ¿Qué tipo de contacto tiene el Director o Directora con los alumnos?  
R.- “De confianza, los niños se le acercan, en cualquier momento”.
- b) ¿Con los maestros?  
R.- “A la hora de la comida vacilamos, convivios en cumpleaños, reuniones de trabajo”.
- c) ¿Con los padres de familia?  
R.- “Se para en la puerta y platica con ellos”.
- d) ¿Con otros miembros de la comunidad?  
R.- “Platica con el dentista, dueños de negocios, es sociable”.
- e) ¿Con quien trabaja mejor, en su opinión?  
R.- “Con los maestros”.
- f) ¿Son efectivos o productivos esos contactos?  
R.- “Sí”.

## Anexo 20

### Respuestas de Docentes de la Escuela Primaria Mololoa

Docente	Preguntas				
	1. ¿A qué le dedica su tiempo al trabajar en la escuela?, ¿A qué le da prioridad?, ¿Está de acuerdo con esto?, ¿Está utilizando su tiempo bien?, ¿Qué debería estar haciendo?	2. ¿Considera Usted al Director o Directora como un líder educativo?, ¿Por qué sí o no?, ¿Qué es un líder educativo para Usted?	3. ¿Cuáles son las características personales y profesionales que mejor describen al Director o Directora de su escuela?, ¿Cuáles son las características que debería de tener él o ella, en su opinión?	4. ¿Cuáles son los problemas más grandes que tiene el Director o Directora?, ¿Cree Usted que esos problemas se pueden evitar?, ¿Cómo?	5. ¿Cuáles son las estrategias principales que usa el Director o la Directora en su trabajo?, ¿Cómo se asegura el director o directora que cumple con sus responsabilidades?, ¿Es efectiva o efectiva?
Docente 1	“A la enseñanza, fomentar el compañerismo entre maestros y con mis alumnos, la confianza. Al trabajo y atención con los niños. En ocasiones sí, pero en ocasiones en actividades extraescolares el tiempo se va rápido, como el horario de invierno. Sí. Cualquier actividad relacionada a la escuela: mejorar la escuela en cuestión material, reuniones de consejo”.	“Sí. Más que nada que nos toma en cuenta en las decisiones, el compañerismo que existe, nos brinda la confianza y se trabaja más agusto. Alguien que sabe guiar, dirigir a las demás personas poniendo el buen ejemplo y se pone en el lugar de no para hacer las actividades”.	“En vez de ser como un director es como un amigo, nos da la confianza. En lo personal quizá que tenga una mejor elocuencia en su forma de hablar, a veces medio se traba”.	“En ocasiones a los padres que no apoyan a los niños con uniforme, cooperaciones o actividades; y al supervisor, ya que por la confianza que existe se le olvida cumplir, cuando se nos olvida firmar y le supervisan el libro, él nos defiende. Sí. Cada quien haciendo su parte con responsabilidad”.	“Poner de ejemplo a su hijo, se pone en el papel de padre de familia. El buen juez por su casa empieza. Platicando las cosas de frente, más que llamamos la atención nos aconseja. Nos checa la planeación, entra constantemente a los grupos a revisarnos. Sí, porque no nos sentimos tan presionados, no se vuelve capataz, nos hablar más fuerte cuando no cumplimos”.
Docente 2	“A la enseñanza de la lectoescritura más que nada, tengo 16 años dando en primero y segundo. A que el niño entienda que no sólo es descifrar las letras o grafías sino que entienda lo que lee. Algunas veces sí y otras no, la mayor parte del tiempo está bien aplicado a los niños, por situaciones personales el año pasado no rendí como siempre. Yo creo que sí, hemos entrado otra vez al carril. Implementar un club de lectoescritura con los niños, me gusta mucho escribir, estoy escribiendo un libro sobre investigación”.	“No. Porque tenemos mucho tiempo de conocernos y conozco sus debilidades, es buen organizador de la escuela pero como líder que nos orienta y nos lleva no; porque es interino, al rato puede volver como maestro de grupo. Es el que te impulsa a buscar las armas necesarias para mejorar la labor docente y aprendizaje de los niños, no es necesario un político sino que busca mejorar la educación”.	“Es buen amigo, es muy dedicado a su trabajo. Ser un poco más enérgico con los padres de familia, se deja influenciar mucho con eso, se deja llevar, ¡es que dicen los papás!”.	“En ocasiones la misma ausencia de nosotros; el año pasado le di ese problema por mi salud, faltaba mucho y no quería que supieran, tuve que abrirme con los compañeros. No actuaba como director porque se veía como amigo, estaba en el extremo entre amigo y el director. Sí. Simplemente hacer las cosas fuera de tiempo laboral, lograr acomodar mis actividades, nos volvió a caer el veinte de la ética profesional”.	“Es una persona que se acerca a los maestros por el lado del amigo y le ha dado resultado, sentimos que no debemos fallarle. Con su presencia en reuniones de consejo técnico, con resultados bimestrales, el supervisor seguido nos hace exámenes porque no cree que una escuelita, de turno vespertino le gane a una escuela en donde están los hijos de políticos; hace visitas sorpresas, él ya sabe lo que va a encontrar, sólo corroboramos. Sí, porque son cuestiones que debemos demostrar”.
Docente 3	“A explicar, revisar los trabajos, ver programas que les interesan, en el	“Sí. Tiene las características de un líder, unifica a nosotros, planifica,	“Respeto, amabilidad y más que nada empatía, se pone en nuestro	“La relación con el otro turno; muchas veces cuando hay problemas un turno	“La coordinación con el auxiliar técnico pedagógico, además de que los



	<p>tiempo libre califico. A explicarles y revisarles. Sí porque siempre lo planeo y lo adapto a las necesidades. Sí. Hacer ejercicios de redacción y de ortografía”.</p>	<p>organiza las actividades, no supervisa. La persona que tiene las características anteriores, que nos exhorta, nos invita, pro ejemplo, en el libro de firmas pidió las calificaciones sin poner nombre ni exigir a quien falta”.</p>	<p>lugar y nos entiende. Todos formamos un equipo, todos trabajamos de la mano, cada quien cumple con su trabajo, genera un buen ambiente. Pienso que no hay, hay buena relación con los padres, el personal; para ser un director se necesita ser responsable, siempre avisa si tiene que ir a alguna gestoría”.</p>	<p>culpa al otro; él siempre está defendiéndonos; el problema está entre ellos, en la coordinación que tengan los dos directores, los de la mañana se siente dueños de la escuela. Sí. Dialogando, ya lo hicimos en una ocasión, nos reunimos los dos turnos, nos enfrentó el supervisor y llegamos a acuerdos y creíamos que con eso se iban a solucionar, sí mejoraron pero no al 100% por el cambio de maestros del turno matutino o el celo profesional, porque les ganamos en nivel”.</p>	<p>maestros sabemos nuestra función y cumplimos. Tiene un registro de planeación y todos los documentos que el maestro tiene que cumplir; al inicio del año no lo da a conocer; hace visitas a los grupos para ver a clase. Sí, nada más se asegura de que hagamos las cosas”.</p>
Docente 4	<p>“A mi trabajo, enseñar a los niños y en el recreo apoyar a los más atrasados. A abordar los contenidos y que los niños los comprendan lo más que se pueda y fomentar el respeto entre ellos. Sí. Sí. Activación física con la finalidad de que se desestresen”.</p>	<p>“Sí. Porque nos impulsa a mejorar nuestro trabajo, en ocasiones no brinda estrategias que faciliten el aprendizaje, nos facilita material. Una persona que nos impone reglas que favorecen la conducta de los alumnos y facilita estrategias para trabajar”.</p>	<p>“Paciente, le agrada su trabajo. Un poco más de preparación, respeto a los modales, más educado tanto con los alumnos como con los maestros, por ejemplo, entra sin saludar y pedir permiso, cuando los niños se equivocan los evidencia, no tiene tacto para dirigirse”.</p>	<p>“A la comunicación de los padres, el contexto, los papás exigen mucho y en su mayoría no aportan nada. Sí. Involucrarlos más con el trabajo de la escuela y vean el trabajo que se hace”.</p>	<p>“Consultar a los maestros al hacer las actividades al igual que toma mucho en cuenta a los padres de familia. Pasándose al salón, haciendo visitas continuas, escuchando la clase, analizando la planeación. Sí, porque si no pasara a las aulas no comprobaría realmente el nivel, los exámenes no dan un resultado real”.</p>
Docente 5	<p>“A trabajar el programa que hago para la semana. A Español y Matemáticas, aunque todas son importantes. Sí. Sí. Descansar porque estoy todo el día trabajando doble plaza, aprovecharía para hacer algún material”.</p>	<p>“Sí. Nos motiva a que le echemos ganas al trabajo, le interesa que suba la educación. Que tenga carisma, modo y aquel que sabe expresarse y ayudar”.</p>	<p>“Tiene carisma y sabe tratar a las personas. En la vida cotidiana podría cambiar sus hábitos sociales (beber)”.</p>	<p>“Con su personal porque no todos tenemos la misma forma de pensar. Asistiendo a cursos de relaciones humanas porque a veces pensamos que somos mejores que él”.</p>	<p>“El platicar con su personal, pedirles o motivar porque la escuela sobresalga. Entra al grupo, no dice nada pero sí está observando, con el trabajo que hacemos con los niños. Yo digo que sí, entregamos documentación y ve cómo se está trabajando”.</p>
Docente 6	<p>“En venir a aplicar las formas de enseñanza para obtener mejores resultados. A la técnica educativa, eso de concursos, torneos es pérdida de tiempo. Nos invitaron al DIF pero no me gusta. Claro que sí. En la etapa laboral sí. A reafirmar con los</p>	<p>“En la escuela sí. Está fungiendo bien; es activo en sus funciones directivas, por él se construyó todo aquel módulo, anduvo gestionando con el gobernador. No es el que se quiere mostrar imponente, consensa a conciencia”.</p>	<p>“En ocasiones espontáneo, sus actitudes son espontáneas que después ratifica con más seriedad; amistoso, responsable. Autocrítica, razonamiento en las conductas espontáneas, en ocasiones genera malestar”.</p>	<p>“A las diferentes actitudes de padres de familia y maestros. Sí. Debe de enfrentar estas actitudes de manera tranquila y organizada”.</p>	<p>“Apoyarse en su consejo técnico, consensar las actividades que se van a realizar, es la principal. Revisando documentaciones y al grupo: planeación, consecutividad de la planeación, visitas formativas a los grupos, con observación. Sí, está</p>

	alumnos que van más atrás”.				dando resultado”.
Docente 7	“En los niños, en base a la educación física. A las fases sensibles de los niños en los diferentes ciclos. Sí. Sí. Tengo 12 horas, sí me gustaría tener más tiempo porque sólo le damos una hora a la semana, es otras escuelas dos. Ejercicio físico, prepararlos más porque está de moda la obesidad en los niños”.	“Sí. Tiene don de mando, responsable, en cuestión de... es amigo, tolerante, sabe escuchar la problemática que tenemos entre los niños, es más que nada humano. Por su preparación, debe estar bien preparado y saber escuchar”.	“La preparación que tiene, honestidad, tolerante, flexible. Que su estadía en la escuela fuera estable ya que es interino y va de paso, por demás está bien”.	“En cuestión de maestros hay unión, la disciplina no es problema, tiene don de mando, como líder está bien encaminado, no veo que tenga problema alguno. Sí”.	“El compañerismo y comprensión que existe hacia los compañeros y la comunicación que se genera. Cada quincena le entrego un plan de clases y una dosificación bimestral, de esa manera se da cuenta de las actividades que realizo. Sí porque ahí vienen todas las actividades que realizo”.
Docente	Preguntas				
	6. ¿Involucra él o ella a otras personas en el liderazgo de la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Le funciona a él o ella trabajar así?, ¿Funciona para la escuela?	7. ¿Cree que el Director o la Directora contribuye a los resultados de la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Podría contribuir más?, ¿Cómo?	8. ¿Cuáles son los factores que le facilitan el trabajo del Director o Directora en su escuela?, ¿En su opinión, cree que 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 quien trabaja mejor, en su opinión?, ¿Son efectivos o productivos esos contactos?
Docente 1	“Sí. Se comparte todo, no toma él las decisiones, lo consensa. Sí. Sí.	“Sí. Se refleja en la infraestructura y nivel educativo. Durante su gestión se construyó una parte del edificio, computadoras, el diseño de uniformes, se mejoró. Sí. En el edificio adquiriendo pantallas, proyectores, biblioteca, que puedan ayudarnos a mejorar”.	“A la comunicación con todos, a la buena armonía, he estado en otras escuelas y por grupos políticos hay tensión. Sí”.	“Dándonos la libertad de enseñanza. Sí. Quizá informándonos o trayendo más cursos o talleres”.	“Mucho, a la hora de formación, recreo, en honores, de repente pasa un niño y lo chiquea. Es buena, platicando en la entrada, receso, salda, cuando trata algún asunto. La relación es buena, en la entrada, cuando hay que tratar algún asunto particular. Se mantiene al margen, se relaciona poco, con instituciones como computacionales, a la presidencia municipal para gestionar cosas. Con los maestros porque se siente el apoyo y el consenso. Sí”.
Docente 2	“No. Hace tiempo cometió ese error de querer hacer mancuerna con el auxiliar técnico pero le hicimos ver que él estaba mermando lo positivo, se dio cuenta y volvió a su liderazgo; comparte responsabilidades y apoyamos pero el liderazgo es de él. Sí porque si preguntas	“Sí. El liderazgo, invitamos no exigimos y en el momento nos sentimos comprometidos con el, nos ha dado mucho la mano en cuestión personal y moralmente nos sentimos con la obligación de no fallarle. Sí. No es cuestión de él sino	“Nosotros mismos, el compañerismo, a la confianza en nosotros y sabe que no lo defraudamos. Yo creo que sí, le duele mucho que lo vaya a cambiar, cosa que no pasó cuando lo cambiaron de la Amado Nervo, no había el mismo ambiente. Aunque somos de dos grupos	“Darnos la libertad de trabajar como nosotros creemos conveniente, sabe que a fin de cuentas debemos de dar resultados. Sí. A lo mejor en pláticas con la palomilla podríamos sacar una conclusión pero está bien lo que hace, le estamos dando credibilidad a	“Muy familiar, de amigos, no de autoridad, cuando se requiere la energía, el autoritarismo, lo hace. Aquí en la escuela, en eventos. Es... tiene contacto de amistad y laboral. En cualquier momento dentro del trabajo, incluso fuera nos localiza para darnos

	<p>con los padres dirían que la escuela ha cambiado para bien. Sí, el año pasado de las 25 escuelas de la zona, la mayoría colegios, les ganamos en examen de conocimiento”.</p>	<p>de los maestros, todos trabajamos doble turno, yo siento que nos faltaría dar un paso más, venimos desgastados, por más que tratamos de dar lo mejor”.</p>	<p>políticos, nos desgreamos en reuniones sindicales pero saliendo nos vamos conversando”.</p>	<p>nuestra escolita”.</p>	<p>consejos. Como administrador de la escuela no es monedita de oro, algunos no ven bien algunas cosas, hasta que el contacto sea lo más limpio para que no haya voces, a veces explota. Con instituciones educativas, la secundaria o escuelas de alrededor en actividades que se van a programar como eventos culturales o deportivos. Alumnos y maestros, con los padres el contacto es más formal. Sí, se ven en los resultados, tanto en el edificio, convivencia entre los maestros y alumnos, y con la mayoría de los padres son relaciones cordiales”.</p>
<p>Docente 3</p>	<p>“Sí. Dando comisiones, por ejemplo, yo soy de acción social, todos los eventos yo los organizo, me delega parte del liderazgo para coordinar con maestros adre, etc. Sí porque lo que a uno se le olvida. Sí, lo que pasa es que todos nos llevamos muy bien y nos apoyamos”.</p>	<p>“Sí. Todos por igual en armonía venimos a trabajar por igual. Sí. Pero por falta de presupuesto a veces no alcanza para tener más materiales que ayuden a elevar el nivel educativo”.</p>	<p>“Su perfil profesional no es de director, el trato que tiene con nosotros, es que tiene menos estudios que nosotros. Llevarse bien con todos, delegar responsabilidades, organizar el trabajo y que nos ponga la muestra. Sí, nos presume sus logros”.</p>	<p>“Platicando con los padres para que apoyen con el material que necesitamos y la organización para eventos. Nos felicita en público por el trabajo que hacemos. No. A los cursos no da permiso y de alguna manera se atiende el grupo, él nos acompaña en visitas, hace oficios, autoriza en relación con el cumplimiento de las reglas”.</p>	<p>“Se lleva muy bien, platica con ellos, juega con ellos, también los regaña, es muy estricto en relación con el cumplimiento de las reglas. Nos llevamos muy bien todos, a la hora de entrada, a la hora de recreo, cuando hay asuntos pendientes vamos directamente con él, en las convivencias. Casi igual, cuando programa alguna actividad se organizan con él. Lleva muchas solicitudes según la ocasión y va hasta que le dan una respuesta; al DIF, ayuntamiento, a la CFE; es la gestión que hace ante las dependencias. Entre el director y los padres solicitaron la remodelación, se tomaron fotos y se armó un expediente, fueron a los diferentes pueblos a buscar al gobernador para ver si ya les tenían una respuesta, y al inaugurar en el turno matutino, no nos invitaron. Con</p>

					los maestros con quien tiene más contacto. Sí, se ven avances, antes no había festivales, no había dinero, los padres manejan el dinero, sólo los padres con recursos de la tiendita, organizan la recolección de botes para venderlos y entre padres y acción social organizan las fiestas”.
Docente 4	“Sí. Pidiéndoles opinión. Sí. Sí”.	“Sí. Porque él selecciona a los alumnos ara ingresar, no acepta a cualquier alumno porque cuida el nivel de los grupos. Sí. Darle mayor continuidad al intercambio de estrategias entre maestros”.	“La actitud que tienen los maestros, mientras ellos tengan mala actitud los directores no pueden hacer nada. Me imagino que sí porque hace poco lo iban a cambiar de escuela y le pesaba no concretar los proyectos que tiene pendientes”.	“Al momento de inscribir a los niños aceptaba a los que consideraba buenos elementos y proporciona material para trabajar, nos facilita televisiones y DVD’S. Sí. Continuando con la aportación de materiales”.	“En todo momento, tiene relación amistosa con ellos, cuando tiene que imponerse lo hace, los niños le temen pero al mismo tiempo le tienen confianza. Amistosa, conmigo es una relación de respeto. Al momento de las reuniones, a la hora de la firma, a la hora de comer. Por lo regular tiene contacto con la sociedad de padres, con el resto algunos se han quejado de sus estrategias de entrada, puntualidad, los días que faltaban más extendía el horario; quería que no fuera flexible. Con instituciones cuando pide apoyo para festivales del día del niño, la posada, no le gusta que los padres gasten, es considerado. Con los tres: maestros, alumnos y padres. Sí, reducción de gastos para padres, mejor trabajo con padres, disminuir apatía con padres en actividades”.
Docente 5	“Sí. Siempre ha dicho que lo que se va a hacer en la escuela se consense, que todo el personal esté de acuerdo. Sí, ha cambiado bastante el personal, estamos mejorando académicamente. Sí, ha cambiado bastante en lo académico”.	“Sí. Con la motivación que da; pidiéndonos, aconsejándonos que le echemos ganas, es lo que más le interesa, la educación. Sí. Implementando mini cursos con estrategias de cómo evaluar, tipo academias”.	“El que o apoyemos en algunos trabajos que tiene que realizar. Sí, no ha renegado, sólo cuando hay problemas, están a punto de cambiarlo y se preocupa aún por la escuela”.	“Dejándonos trabajar, no metiéndose mucho en la problemática del grupo. Sí. Manteniéndose al margen, que trabajemos más tranquilos, que no nos exija de más sólo lo que programamos. Que siga dándonos la libertad”.	“Platica mucho con ellos, juegan. Se lleva bien dentro del trabajo, tiene buena vibra, nunca lo veo preocupado aunque tenga problemas. En todo momento observa, platica la hora de la comida, el recreo y con todos. El laboral, en el momento que lo pidan los padres de

					familia. Contacto con otros directores para eventos culturales y deportivos. Él no tiene problemas con nadie. Con los padres y maestros. Sí, se nota la diferencia, los mismos padres de familia lo manifiestan que cuando estaba el directora no era lo mismo".
Docente 6	"Sí. A maestros y padres de familia, en la educación; los invita a apoyarlos; no es dictador, distribuye función. Sí porque así los está motivando y los está haciendo responsables. Eso es lo que está elevando el nivel de la escuela".	"Sí. Anteriormente sólo había resultados negativos hablando académicamente. Sí. Si le cambiaran padres de familia y alumnado; se necesitan padres que apoyen, respetuosos, que participen en lo educativo y cultural con sus hijos".	El apoyo que recibe de maestros y sociedad de padres de familia. Yo creo que sí, él está viendo como director que se ha mejorado el plantel y el nivel de los niños".	"Mostrando confianza, pidiendo la responsabilidad y sensibilizando a cada uno de nosotros para un mejor desempeño. Sí. La asistencia a cursos pero teniendo tiempo".	"De respeto y a la vez vacila con ellos. Durante las visitas a los grupos, en el receso, hora de entrada. De amistad, amistosamente dice las cosas como nuestro director no como nuestro jefe. En reuniones de consejo técnico, actividades sociales y culturales de la escuela. Más directamente es en lo sociocultural, reuniones, tanto de grupo como general. Con instituciones respecto a satisfacer las necesidades escolares. Con los maestros ya que hay más apoyo por parte de ellos. Al 100% hay respuesta y participación".
Docente 7	"Sí. Al comité de padres de familia, en la participación ya sea escolar o convivios. Las decisiones las propone y entre todos los maestros deciden. Sí, los padres no quieren que se vaya. Claro, hay armonía entre los maestros y alumnos".	"Sí. Nos trae muy cortitos en las actividades, en las planeaciones, entrega de calificaciones, estadísticas. Sí. Que todos los grupos tuvieran recursos audiovisuales".	"El liderazgo que tiene entre los maestros, su comprensión. Hasta donde yo lo veo sí".	"El respeto, respetando sus actividades planeadas. Sí. Dotar más de televisiones, videos y ese tipo de recursos".	"De respeto, es cercano en cuestión de disciplina, es cálida, anda chiqueando a los niños. Se relaciona mucho, de respeto. Se convive en el recreo y asambleas. Con el comité de padres es buena la relación, en la organización de eventos o problemática como apoyo. Se relaciona con instituciones para conseguir dulces y otras necesidades, con diputados. Con todos, es una cadenita, hay una correlación. Sí, se trabaja en armonía, el aprovechamiento de los niños se ha ido elevando".

## Anexo 21

### Respuestas de Alumnos de la Escuela Primaria Mololoa

Alumno	Preguntas				
	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?. ¿Cuáles son sus características positivas y sus características que pueden mejorar?	2. ¿Qué rol juega el Director o Directora?. ¿Qué hace?. ¿Creen que hace lo que debe estar haciendo o puede usar su tiempo mejor haciendo algo diferente?. ¿Qué debe hacer?	3. ¿Tiene contacto con Ustedes?. ¿Qué tipo de contacto?. ¿Cómo influye en el desempeño de los alumnos?	4. ¿Qué les gustaría ver en cuanto al contacto?. ¿Les gustaría tener más contacto, otro tipo de contacto con el Director o la Directora?	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?
Alumno 1	“A veces es regañón y a veces buena onda. Es cariñoso, entretenido. Me siento agusto como es”.	“Es de los que aceptan a los niños y expulsan a los vagos. A veces ser maestro cuando no vienen los maestros. Hace lo que tiene que hacer un director. No aceptar niños peleeros y vagos”.	“Sí. Con los niños chiquitos es cariñoso y con nosotros nos dice cómo nos debemos de comportar. Sí, cuando no viene un maestro para no perder clases nos enseña”.	“Que no se la pase todo el día fuera porque sale a mandados, porque se portan mal y no está él. Sí”.	“Sí, a veces cuando me porto mal hablan de mi comportamiento. Es positiva. Sí”.
Alumno 2	“Sí es bueno, trata a los niños muy bien, a veces un poco regañón, chistoso. Habla con los niños para tomar en cuenta sus ideas. Nomás su carácter puede mejorar”.	“El que habla con los maestros sobre la educación de los niños. Organiza los eventos. Utiliza bien su tiempo. Arreglar los baños, que pintaran los salones y les pusieran internet a las computadoras”.	“Sí. Cuenta chistes y nos hace reír, nos saca a jugar para no aburrirnos, nos pone juegos en la computadora. Cuando va al grupo a ayudarnos, cuando falta mi maestro”.	“Que conviva más con nosotros en las fiestas. Sí”.	“Casi no, nada más los llama el maestro en juntas. No han tenido ningún problema. Sí, para hablar más de mi educación, el promedio que llevo”.
Alumno 3	“Cuando un niño está haciendo vagancias lo regaña; en las clases nos hace hacer varias actividades. El humor, que quiere a muchos niños, como a los de primero, a veces es alegre y otras enojón. Que si les puede decir a los maestros que nos lleven a computación porque casi no nos llevan”.	“Sería el que hace que eduquen a los niños para que no fueran vagos y organice las fiestas. Va a veces a la Secretaría para resolver casos como útiles escolares o la beca universal que no nos llegaba. Si hace las actividades de director, cuando no llegan los profes se mete a l salón y le decimos cómo usar la Enciclopedia. “Hablar con las mamás para que los ayuden y hagan las tareas”.	“Sí. Cuando estamos formados nos da indicaciones sobre el uniforme o en el salón, pasa salón por salón. A veces nos pone a estudiar, gráficas, preguntas, líneas del tiempo o en Enciclopedia a hacer actividades”.	“Cuando estamos formados o en honores que fuera más alegre. Sí”.	“Cuando hay junta sí, es que mi mamá y mi papá trabajan. Conviven bien, hablan de mis calificaciones, cómo vamos y les dice que estudiemos las cosas que nos dejan y hacer las tareas. Sí, para mantenerlos informados sobre el trabajo, si llevamos el material porque luego andamos pidiendo prestado”.
Alumno 4	“A veces es enojón, a veces es buena gente, juguetón, juega mucho con nosotros. Explica bien las matemáticas y formación cívica y ética. No ser tan enojón”.	“Es como un maestro pero es más fuerte, puede llamar la atención a todos, tiene más poder. Cuando faltan los maestros pasa a los salones y explica, cuando se pelean platica y les pone un castigo. Sí. Que se prohibieran las groserías”.	“Sí. Cuando estamos en la formación a veces juega con nosotros, nos pone a hacer ejercicio, a cantar, ayer 18 de marzo nos explicó por qué hicimos honores. Cuando falta un maestro él se ofrece a ayudarnos”.	“Que hiciéramos competencias con toda la escuela. Sí”.	“Sí, mi mamá a recogerme y me porté mal o bien, se acerca y les platica. Es positivo, nunca se han peleado. Sí, para que cuando suceda algo ellos se comuniquen y expliquen lo que pasó”.
Alumno 5	“Es un poco	“Es como un	“Sí. A veces nos	“Que nos saque a	“Sí, a veces, vienen

	chistoso, en veces regañón, como no sabe mucho de Enciclopedia nosotros le ayudamos, trabaja bien, nos pone a estudiar y jugar para descansar. No es tan regañón, como los otros maestros, se porta bien con nosotros, si no le hacemos caso nos regaña ero no como otros directores que tuvimos. Puede mejorar en que no sea tan regañón”.	maestro, una persona que nos dice cosas para protegernos. Les dice a los maestros qué deben de hacer para organizarse, hacer las despensas que nos da cada mes el presidente. Sí. Debería de traer más libros para leer”.	saca a jugar a la cancha, si no viene el maestro de educación física él nos saca. A veces nos da libros para leerlos, nos dice que debemos estudiar más”.	jugar, dibujar y a hacer distintas cosas. Sí”.	poco, sólo a reuniones, me castigan y van con el director a preguntar por qué. Hablan de cómo voy en mis calificaciones, preguntan por las reuniones. Conversan bien. Sí, para platicar sobre las cosas que tienen planeadas los maestros”.
Alumno 6	“Regañón, corajudo y en ratos nos castiga. No siempre, sólo algunos días anda de buenas. A veces nos lleva a computación, nos saca a jugar, nos cuenta cuentos. Puede cambiar en lo corajudo y regañón”.	“Ser bueno con los niños, tiene su límite para regañarlos. Nomás anda en los salones revisando, lleva papeles a los salones, a veces se queda sentado en el salón. Hace otras cosas, distrae al maestro y se lleva a su hijo. No ser regañón, que nos explique cuando no entendemos, que no le quite el tiempo al maestro cuando va”.	“Sí. Riéndose, nos saca a realizar juegos. Si anda de buenas nos lleva a las computadoras. Un poco, explicándonos cuando anda de buenas”.	“Que nos sacara de vez en cuando a computación. Sí”.	“Cuando vienen por mí platican de cómo soy y cómo voy. Una vez nada más porque me expulsó porque me peleé. Mi mamá se molestó y le habló al director y le habló al director y llegaron a un acuerdo. Sí, viniendo diario para platicar. Sí soy vago y corajudo”.
Alumno 7	“Es buena gente, a veces regaña, es buen trabajador, si le decimos que nos lleve al aula de medios nos lleva. Es buena gente, nos toma en cuenta sobre lo que queremos. Que no sea tan regañón”.	“Una persona que se encarga de la escuela. Anda revisando papeles, lo de las computadoras él fue y lo arregló. Sí lo hace. Arreglar los baños, que quiten las sillas viejas de allá atrás, dar premios a los que son inteligentes”.	“Sí. Ayudándonos a trabajar, a veces cuando no está el maestro nos da clases, yendo al salón cuando va con el maestro. Explicándonos una vez y si no entiende un niño le vuelve a explicar”.	“Yendo junto con él al aula de medios. No porque a veces nos regaña”.	“Casi no, sólo vienen a las juntas, más mi papá porque mi mamá trabaja todo el día. Son positivos. Sí porque ya pueden saber qué cosas hago, cómo voy”.
Alumno 8	“Buena gente, a veces es malo porque no nos deja jugar básquet porque no quiere balones y golpeamos a los niños chicos. Nos hace caso en todo y defiende a los niños chicos. Puede mejorar el carácter”.	“Es el que se encarga de que todo vaya bien en la escuela. Pasa por todos los salones a ver cómo hace las clases el maestro. Sí, hace lo que tiene que hacer un director. Damos más computación, dejarnos que juguemos a diferentes cosas”.	“Sí. A veces que no vienen los maestros nos da clases y nos platica de los festejos que va a haber en la escuela. Con su forma de sr, que no es tan áspero”.	“Estar con los niños cuando los golpean, a veces se esconden del director, no les gusta ir de mitoterros. Sí”.	“Mi mamá no porque es muy tímida, no le gusta. En reuniones para el traje de la escolta en que estoy. A veces hay conflicto porque no les gusta algo a las mamás, él dice algo y si no les gusta la cambian. Sí, para que se pusieran más de acuerdo en mi educación”.
Alumno 9	“Es muy bueno, no deja que haya pleitos, nunca se enoja con nosotros, le da gusto que nos saquemos buenos promedios y nos comportemos bien. Cuando alguna niña busca un problema le llama la atención	“Es quien cuida la escuela, que no nos falte nada. Por ejemplo, de las que están jugando para reinas, organizan la kermesse junto con los maestros; cuando un maestro tiene un accidente nos llega a atender. Hace lo que	“Sí. Nos llega a ver cómo estamos en el salón, en veces que estamos jugando nos llama la atención para que trabajemos. Nos dice que nos pongamos a estudiar, nos dice que para que nuestros papás se	“Que cuando vaya al salón y estemos jugando nos llame la atención. Sí”.	“Sí, en veces que pasan accidentes y le hablaron a mis papás. Son positivos. Sí, para que vengan a preguntar cómo voy en la escuela”.

	pero no la regaña. Todo tiene bien”.	tiene que hacer un director. Cuando hagamos algo malo nos llame más fuerte la atención”.	sientan orgullosos de nosotros”.		
Alumno 10	“Bueno, no muy regañón. Alegre, cariñoso con los niños y simpático. Que no sea regañón”.	“El que nos manda que no hagamos desorden. Mandar en toda la escuela, platica con nuestros maestros. Hace lo que hace un director. Controlar su carácter cuando se enoja, que nos diera permiso de jugar con balón en el patio”.	“Sí. Va a los salones a vernos, que no estemos desordenados. Nos pusieron pizarrón eléctrico”.	“Que no se enoje con nosotros. Sí”.	“Sí, cuando me enfermo, cuando me llaman la atención y vienen. Positivos. Sí, serviría para que me pusieran más atención”.
Alumno 11	“Bueno, amable y no nos deja que nos pelea, arregla los problemas sin gritarnos, es bueno. No nos grita, no nos pelea, si sacamos malas calificaciones nos invita a que le echemos más ganas, nos chiquea, nos habla. Que cuando se enoje no se altere mucho”.	“El que pone las reglas para que se cumplan, si hay algún problema acudir a él para que se resuelvan. Cuidar que no se peleen los niños, que se cumplan las reglas, va a los salones y nos revisa si vamos bien. Hace lo que tiene que hacer un director. Que no haya niños tan peleoneros, llamarles la atención explicándoles que hacen mal”.	“Sí. Platica, llega, prende la computadora y nos enseña videos, nos da clases cuando el maestro no viene. Nos pone a trabajar en la computadora, aprendemos Enciclopedia y es más fácil aprender, nos da despensas del DIF”.	“Hacer torneos de futbol y básquet. Sí”.	“Sí, todos los días preguntan mis papás cómo voy, el director amable les contesta. Positivos, se llevan bien, como amigos. Sí, que hablan sobre los arreglos de la escuela, qué va a haber para aprender más”.
Alumno 12	“Es buen director, ha sido muy amable, me invitó a formar parte de un equipo de futbol. A veces si no viene un maestro nos da clases él, es trabajador. Que nos de más espacio para jugar”.	“Es como el que manda a los maestros como que si fuera su papá porque como ellos nos mandan a nosotros, el director les dice qué hagamos para que aprendamos más. Decirles a los niños que no se peleen, hablar con los maestros para que los niños no falten a la escuela, en la oficina hace papeles importantes. Hace lo que tiene que hacer un director. Que les diga a los maestros que nos den todas las clases que deben ser, como inglés y computación”.	“Sí. Platica con los niños que se pelean, nos da consejos para portarnos mejor con el maestro y evitar accidentes. Nos regaña cuando hacemos cosas que no debemos”.	“Que estuviera más cerca de nosotros en educación física y educación artística. Sí”.	“A veces mi mamá, cuando faltó o voy al doctor pide permiso, en las kermesse, clausura. Es positivo. Sí, para que si hago algo se pusieran de acuerdo sobre mi conducta”.
Alumno 13	“Es regañón, casi siempre se la pasa fuera de la escuela. Deja salir temprano cuando hacen juntas los maestros. Ser menos severo con los niños porque los regaña mucho”.	“Es quien se encarga de los asuntos de los niños, como las becas y las despensas. Reemplaza a veces a los maestros, les da clases a los niños, les ayuda a los niños a ver videos. No, porque debe de hacer más cosas. Cuidar que los niños	“No mucho. Cuando va al salón únicamente, llega, ve cómo nos portamos y se va. Sí, nos dice palabras, que cuando hagamos un examen nos tranquilicemos”.	“Que esté más tiempo en el salón. Sí”.	“No, porque mi mamá se la pasa trabajando, sólo viene algunas veces a las reuniones con el maestro. Nunca ha habido problemas. No es necesario”.



		no se peleen en el recreo, nada más se la pasan aquí”.			
Alumno 14	“A veces es como bipolar porque a veces anda de malas, cuando alguien se porta mal la pagan todos. Cuando el maestro no vine nos a clases y se porta buena onda, nos da clases de computación. Puede ser menos regañón”.	“Es el que pone orden en la escuela, a los maestros y a los alumnos. Andar revisando los grupos, se la pasa de grupo en grupo, ahí se queda un rato en cada uno. Sí, trabaja bien. Pasar más tiempo en la escuela, a veces llega tarde, no sé las razones, sólo algunos días. Hay días que no viene por reuniones”.	“Sí. Cuando está en el grupo, como si fuera nuestro maestro platica con nosotros, cuando andamos en el recreo nos llama porque cuando salimos mal platica con nosotros. Sí, le dice a mi maestro que nos dé más tiempo de clases, en una reunión el director le dijo que nos demás clase porque salimos mal en el examen pasado”.	“Que continuara conviviendo con nosotros en los torneos de futbol y basquet”. Sí”.	“No mucho porque trabaja, los viernes viene y platican de mis calificaciones y cómo me porto. Conversan de manera agradable. Sí, para que estén informados sobre las novedades de la escuela”.
Alumno 15	“Es un buen director, trabaja con nosotros muy bien, hace lo que debe de hacer un director. Hace que manden despensas y nos las reparte, no se las queda; no es muy regañón. Todo está bien en él”.	“Es el que cuando haces una cosa mal te puede expulsar si no aceptas las reglas. Mejora la escuela, la pinta, nos ayuda a ser mejores alumnos, nos da reglas. Sí hace cosas que debe de hacer un director. Hacer más salones, ponernos internet en computación y mejorar la biblioteca, que hubiera más cuentos”.	“Sí. Es noble, cuando no vienen los maestros nos pone a hacer trabajos, cuando estamos en el salón exponiendo nos observa. Pintando la escuela, antes estaba bien fea, hicieron más salones”.	“Que hubiera juegos, organizar actividades divertidas. Sí”.	“Sólo mi abuelita, cuando la llaman en juntas, cuando llegan despensas, es la vicepresidenta, mi tía es la presidenta. Nunca han tenido problemas. Sí, nos ayudarían más en la escuela”.

Alumno	Preguntas	
	6. ¿Qué es un director o una directora ideal?, ¿Por qué?	7. ¿Qué es la diferencia entre alguien que es administrador y alguien que es líder?
Alumno 1	“Más activo, estricto. Que le pusiera más atención a su hijo porque es muy vago”.	“Líder es alguien que cuando yo esté grande sea como él, es un ejemplo; un director es un maestro que se encarga que los niños se comporten. El líder es le que yo quisiera ser y el director regaña a los niños”.
Alumno 2	“Buena onda, jugueteón, que no hable tanto de la educación, no me gusta estudiar, ni a mí ni a mi mamá, abuela, la sacaron desde tercer año. Porque así con más divertidos, no son tan serios y aprender mucho con diversión en las clases”.	“Líder es el que manda; el director es el que pone las ideas en la escuela y los maestros les ayuda. El líder es muy exigente, él toma las decisiones y el director opina con los maestros”.
Alumno 3	“Que sea trabajador, que sea un poco regañón para educar a los niños que no le hacen caso y haga actividades con nosotros como en Enciclopedia o nos paremos y hagamos el trenecito, como el maestro Isidro nos pone a cantar. Para educar más a los niños, porque los niños no entienden, no los regaña como debe ser”.	“Líder es un conductor o un maestro para alguien como un gerente. Un director es el que educa a los niños y les enseña cosas. El director educa y el líder da las direcciones”.

Alumno 4	“Que no sea tan duro pero a la vez no deje que los fueran vagos, juguetón, que nos quiera por igual y nos explique bien. Hay veces que chiquea a otras niñas y a nosotros no nos hace caso y se siente feo”.	“Para mí líder es como quien tiene mucho encargo, mucho derecho aquí en la escuela. Un director es el que tiene más derecho que el maestro. El líder es más fuerte que el director”.
Alumno 5	“Que fuera inteligente, nos diera clases porque estudio mejor, aprendo y que no fuera regañón. Algunos maestros te regañan mucho, a veces los maestros se pelean con los papás porque llevan sus calificaciones bajas y no les gusta”.	“Líder es como un... le dice a todos qué hacer, como en el ejército que tienen al capitán y les dice cómo acomodarse para pelear. El director es una persona que era maestro y luego lo hicieron director porque era bueno. Un líder es uno que gobierna a muchas personas, un director sólo a como a seis personas lo que tienen que hacer... me refiero a los maestros”.
Alumno 6	“Buena gente, platicador, contento, que ande bien diario, si hay problemas con un niño platiquen sin gritarse y él acepte sus errores, porque a veces no aceptaba. Para que la escuela fuera mejor, no haya discusiones, las mamás convivan bien con él”.	“No sé que es líder... es como mi ídolo, como el mejor jugador. Un director que es aburrido, no es un líder. El líder es bueno y juega y el director es en ratos bien enojón”.
Alumno 7	“Que fuera buena gente, que no regañara por una cosa que no vale la pena, que nos lleve a las aulas de medios. La escuela fuera mejor”.	“¿Líder? No me suena”.
Alumno 8	“Que no fuera grosero y se comportara bien con los alumnos y que no fuera malo al no dejarnos jugar. Así hubiera más comunicación”.	“Líder sería el que dirige a todos los presentes. Un director es la persona que revisa que los maestros hagan su trabajo y que todo vaya bien en la escuela. El líder debe de mandar a todos y un director es mas calmado, el líder es estricto”.
Alumno 9	“Que sea bueno, que no nos regañe, que nos llame mucho la atención, que no tenga un carácter fuerte. En mi casa no me tratan mal y como para que otra persona me trate mal como que no”.	“Líder es de los que mandan; un director es quien corrige lo que hacemos mal en la escuela. El líder es el que manda y el director sí manda pero no obliga a hacer algo y el líder sí”.
Alumno 10	“Que no sea regañón, que nos deje jugar más. Sería mejor para nosotros”.	“Líder es el encargado de algo; el director es que nos manda, que no hagamos desorden. El director nos manda a nosotros, el líder a otro tipo de personas”.
Alumno 11	“Que sea amable, que nos respete, conviva con nosotros, si tenemos problemas platique con nosotros. Para que nos sintamos más protegidos, que tengamos la certeza de que nos va a ayudar”.	“Líder es como un dueño de algo, que él manda; un director es alguien que convive con nosotros y habla con nuestros papás. El líder manda y el director es amable y convive con nosotros”.
Alumno 12	“Que no fuera regañoso, nos dejara jugar básquet porque le pegamos a os niños chicos, que fuera justo. Porque las cosas fueran justas”.	“Líder es por decir que si estás en un campamento es el que te va a dar las órdenes; el director es que nos enseña a ser responsables en todo lo que hagamos en la escuela. El director a veces puede ser estricto y el líder es más mandón, más estricto”.
Alumno 13	“Que no regañe, que conviva más con los alumnos, que esté en el patio cuidando a los niños, que cuide que no hagamos algún daño. Para estar más tranquilo y seguro”.	“Líder es una persona a quien siguen; un director es una persona que se encarga de los problemas de la escuela. Al líder le podemos tener más confianza, un director no me inspira confianza”.
Alumno 14	“Buena persona, que no sea enojón, que conviva mucho con todos los grupos de la escuela, que haga torneos para todos porque sólo hace para quinto y sexto. Porque a veces afecta que seamos enojones, de tanto que nos regañan a veces nos portamos peor, lo hacemos adrede”.	“Líder es como el que pone orden, maneja las cosas, dice lo que hagan y lo que no. Un director hace lo mismo pero en la escuela y el líder en un equipo, les dice qué hacer. Un director puede ser un líder”.
Alumno 15	“Que nos ayude en la escuela a mejorar en las materias. Porque conviviéramos con nosotros más”.	“Líder es el que te indica cosas para ayudar a la gente. Un director es quien te dice lo que no tienes que hacer, cosas buenas. El líder te manda y el director nada más te dice lo que tienes que hacer”.

## Anexo 22

### Respuestas de Padres de Familia de la Escuela Primaria Mololoa

Padres	Preguntas				
	1. ¿Cómo describirían al Director o Directora?, ¿Cuáles son sus fortalezas y cuáles son sus áreas de oportunidad?	2. ¿Es líder en la escuela?, ¿Cómo lo saben?, ¿Qué hace?	3. ¿Qué hace el Director o Directora?, ¿A qué le dedica su tiempo?, ¿Están ustedes de acuerdo con el rol que juega?, ¿Qué debe hacer el Director o Directora?	4. ¿Invita o anima a los padres de familia participar en la escuela?, ¿En qué sentido?, ¿Es positiva y productiva esa participación?, ¿Qué rol juegan los padres de familia aquí?	5. ¿Qué tipo de contacto tiene con sus hijos el Director o Directora?, ¿Influye en el desempeño de los alumnos?
Padre 1	“Es una persona que nunca he tenido problemas con él, muy amable. Se porta bien con los alumnos y padres. Me siento satisfecho, no tengo nada que decir del director”.	“Sí. Porque lo veo que es un buen director; con las computadoras que puso está muy bien su trabajo. Cuando llego él está haciendo papeles, está al pendiente de los niños que faltan, que se portan mal”.	“Lo que le dije ahorita. A mirar que los niños hagan cosas buenas. Sí. Actividades para que los niños aprendan más”.	“Sí. Como el día de las madres, ayudamos con cooperación, organización en festivales. Sí, los papás lo apoyan y no ha habido problemas. Nos citan a reuniones, entrega de exámenes”.	“Con mi hijo, dice que el compromiso depende de cada uno, por eso como padre debe de enseñar a respetar. Que él se mueve, es activo, para que la escuela sea mejor”.
Padre 2	“Es una persona muy cumplida en sus labores, siempre está viendo los detalles que hay en la escuela y perfeccionando el nivel educativo de los niños. No se detiene para gestionar las necesidades para cada asunto de la escuela. Otorgar aparatos como Enciclopedia al resto de los grupos”.	“Sí. Hace su trabajo, se coordina con los padres y maestros, trabaja en conjunto. Tratar los asuntos importantes para encontrar soluciones”.	“Las gestiones en cuanto a la SEP, entregar documentación, llevar las reglas junto con los maestros. A asuntos que tiene en la dirección, les pone atención a los niños en la entrada. Sí, ha hecho un buen trabajo, ha estado al tanto de la puntualidad, lo que pasa en cada grupo, las necesidades en la escuela. Gestionar ante el gobernador mejoras para la escuela; en la estructura, en tiempo de aguas se mete, se inunda la entrada”.	“Sí. Nos motiva, nos informa para luchar juntos y mejorar el plantel. Sí, ha habido respuesta, no queremos que se vaya. La directora de antes nos daba despensas echadas a perder, los niños se peleaban y ni en cuenta, no les daban computación porque no querían gastar; no se coordinaba con el director del turno matutino. Educar al niño: tareas, platicar con ellos, enseñarles las reglas, costumbres, buenos modales y cooperar con la escuela en lo que se necesite”.	“Platica con ellos, de repente, en cualquier momento. Sí, indirectamente con los maestros, viendo calificaciones y cómo van”.
Padre 3	“Lo que he observado es que es muy responsable, tiene chispa de moverse y mover gente; es trabajador, un buen líder, no es el que manda sino pone el ejemplo, les da la confianza a los niños para que se acerquen. Su responsabilidad, ha continuado con la entrega de despensas. No sé,	“Sí. Si es necesario pintar es el primero que se pone, si hay reuniones está presente y nos motiva, un buen líder con su ejemplo motiva. Mejoró la escuela en cuanto a la pintura, se mejoró un muro que estaba por caerse, las	“En las escoltas motiva a los muchachos para que participen en honores, motiva a papás y los niños. Yo he visto que él les da clases, no se saca de la manga la clase, sabe lo que hace. Sí, completamente. Sería muy bueno que se implementara la clase de inglés que a los niños les encanta mucho, sé que no es mucho pedir, es una escuela de calidad”.	“Sí. En un evento yo me vestí de Adelita, ahorita que se están juntan botes para sacar fondos porque no vamos a dar dinero. Yo he visto que sí, hay algunos apáticos pero la mayoría está dispuesta a echarle ganas. Apoyar a los niños en cuanto a tareas, uniformes, traerlos, preguntar al maestro por su	“Muy bien, excelente, mi niño pasa y con la mano lo saluda, mi niña le hace cartitas, se los gana. Cuando le toca darles clases los motiva a que se superen o en honores los felicita por su participación, no nada más cuando hacen algo malo”.

	tengo hasta su número de teléfono por si se ofrece algo para alguna duda”.	despensas”.		conducta, tratamos que también haya comunicación”.	
Padre 4	“Amable pero al mismo tiempo ante los problemas se muestra con la seriedad. Es buen director y buen maestro, apoya a los maestros cuando faltan. No tengo queja de él, hace hincapié en que deben de llegar temprano, cumplir con el uniforme”.	“Sí. Cuando da una indicación lo toman en cuenta, le dan su importancia, es la máxima autoridad. Está al pendiente de los grupos, dice mi hijo que va a verlos que estén trabajando, nos ha hecho documentos para becas”.	“Lo mismo. Cuando falta un maestro a cubrirlo, cuando hay reuniones ve cómo van los maestros con los papás, observa los grupos. Sí. Me gustaría que les den las clases de computación, que tuvieran a su maestro especial de computación”.	“Sí. Por ejemplo ahorita están con la actividad de las reinas invita a traer botes para tener fondos para el día del niño y de las madres. Sí, hasta lo que he visto, poquito o mucho pero hemos traído botes para que ya no les pidan cooperación a los niños. En algunos grupos se encargan de hacer el aseo, traerlos y recogerlos, estar al pendiente si ocupan algún material”.	“Cuando les da clases convive como maestro, en la entrada los saluda y los despide. Si él no diera las clases perderían y se atrasarían. En otra escuela decíamos los padres ¿quién le dijo a ese que era director?”.
Padre 5	“Una persona que trabaja bien, me gusta cómo convive con los niños, cómo organiza las actividades. La manera como trabaja con los niños, los apoya en las actividades. Debería tener más atención con los padres de familia, si se le pregunta algo que responda cuando no viene algún maestro”.	“Sí. Apoya a los niños, busca la forma de mejorar la escuela, traer apoyos, como las computadoras. Busca apoyos para los niños, como despensas”.	“Exigir que los maestros cumplan con su trabajo, sean puntuales. A veces está observando o dando clases a los niños, a veces en su oficina, supongo que organizando papeles. Sí. Reuniones con los padres, generales con él para ver los apoyos que hacen falta, las reuniones son sólo con los grupos”.	“Sí. Cuando hay kermesse: vender, apoyar con dinero. Algunos han tenido problemas de que no les contesta como ellos quisieran, conmigo no ha tenido problemas. Que los niños cumplan con sus tareas y sean puntuales, asistir a las reuniones, ayudarles a los niños a que sean disciplinados”.	“Si tienen problemas los niños se dirigen a él y éste llama a su mamá, juega con ellos, cuando llegan, cuando lo saludan. Sí, los anima, les da mucho cariño”.
Padre 6	“Con ganas de trabajar, días anda de buenas, días de malas, es corajudo pero apoya mucho. Cuando quiere algo se lo propone y lo logra. Mejorar la disciplina, puntualidad, mejorar la escuela...ha trabajado mucho por cómputo, puede mejorar la calidad de las clases, que el aseo de la escuela fuera más organizado”.	“Sí. Porque por algo es el director, los maestros le comunican todo a él. Estar al pendiente de los maestros; si falta un maestro toma el grupo, ha movido mucho al comité, apoya si se le pide”.	“Sí llega uno está al pendiente, si ocupamos información nos ayuda, si se tiene que ir a la SEP nos acompaña. A veces me lo encuentro en la dirección, en el patio, en la entrada. Me levantaron una calumnia él me apoyó y llevó hasta el fin la situación. Sí, aunque ya se nota un poco huevón, antes decía se van a hacer las cosas y se hacían, ahora no, ¿será que los papás no lo apoyan al 100%? Echarle más ganas al salón de computación, que las clases de Educación Física y Artística estén más enfocadas, que no sólo les den futbol”.	“Claro. Por ejemplo, ahorita estamos recolectando botes para sacar fondos del día del niño y día de las madres y no tengamos que pagar. Hay padres huevones, y papás trabajadores, no lo apoyan al 100%”. El comité es el que lleva casi todas las actividades; en las kermesse los papás debemos apoyarlo; ayudamos al niño a cumplir con tareas, el uniforme”.	“Pienso que bien... Mi hija le tenía miedo porque es nerviosa, piensa que los directores son malos. Si hay actividades para salir él los acompaña, el día del niño él participa con juegos. Cuando el maestro falta él da clases, pero el resto es mérito del equipo de maestros y papás”.
Padre 7	“Es una buena persona, activo, le gusta trabajar muy bien, es amable, no tengo qué hablar de él. Sabe organizar las fiestas más o	“Sí”. Todos los respetan, hasta los maestros, ellos también se respetan. Siempre anda buscando el	“Regaña a los niños cuando hacen lo que no deben, con los maestros se organizan e las actividades para la escuela. A observar a los niños, sale a vigilar.	“Sí. En festivales o kermesse, asistir, cooperar, organizar. La mayoría no jala muy bien, hay poca comprensión de los padres, decimos que	“Apoya con clases, a veces se pone a jugar futbol. Sí, les ha dado más apoyo a los maestros y a los niños, por lo menos con consejos y

	menos bien. Me gustaría que fuera... por ejemplo, si se dice un horario se cumpla, a veces le da pena dejar a los niños afuera”.	bienestar de los niños, andaba con el gobernador a pedir ayuda para que arreglaran esa parte, pusieron computadoras”.	Sí. Que estuviera atento a lo que hacen los maestros, que les dieran aunque sea media hora de clases de computación”.	todos debemos de ser parejos, como dice el gobernador, que no debemos de dar nada. Apoyar a los maestros y al director con dinero o actividades, pintar sillas”.	comprensión”.
Padre 8	Responsable y honesto. Se preocupa por la educación de los niños, no le gusta que falten los maestros. Su carácter, tiene un carácter fuerte”.	“Sí. Sabe ordenarle a los niños no groseramente. Su manera de mandar no es grosera, tiene modo. Trata de mejorar la escuela, por ejemplo, el salón de las computadoras, las despensas, no le gusta que falten los maestros”.	“Cuando faltan los maestros, él les da clases. Checando a los maestros. Sí. Que cambiara de maestro de Artísticas, trabaja lo mismo de primero a sexto; que fuera más considerado con la hora de entrada porque hay mucho carro, cuando viene corajudo no los espera y no los deja pasar”.	“Sí. En la kermesse vender, cada grupo se organiza y se compran las cosas y de lo que se vende se recupera el dinero. Por ejemplo, en una rifa no hubo mucha respuesta porque se nos hacía pesado; en kermesse hay mejor respuesta. Mandar a los niños uniformados, limpios, pagar las mensualidades”.	“Juega con ellos en educación física, cuando no está enojado. Sí, les dice a los maestros que vayan a sus cursos, se movió con las computadoras para que tuvieran más facilidad para aprender”.

Padres	Preguntas		
	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?
Padre 1	“Convive con la gente de los alrededores. Sí, sabemos a quién dirigimos cuando algo sucede. No, solamente asisten los padres, maestros y alumnos”.	“Yo me di cuenta de que mi hija ha aprendido más aquí, allá la dejaban hacer lo que quisiera, aquí está al pendiente de ellos”.	“Que tuviera las cosas ordenadas, viera por el manejo de las escuelas y el aprendizaje de los niños”.
Padre 2	“Se relaciona con instituciones de la SEP, supervisores, con los padres de familia que son vecinos. Sí, porque se hace tomar en cuenta, valen sus decisiones. Sí, a políticos en las clausuras únicamente”.	“Desde el plantel educativo ha mejorado: hay más aulas, los baños, hasta lo académico, ha habido buenos lugares en competencias, como en Enlace una niña ganó el primer lugar”.	“Que sea puntual, constante, que se coordinara bien con los maestros y padres de familia para todos estar de acuerdo”.
Padre 3	“No me doy cuenta. Cada que vengo aquí está presente, está muy al pendiente de la entrada. Lo que pasa que tiene el carácter para decirle a algunas mamás ¡cállense la boca! De manera caballerosa. No he visto”.	“En el muro que estaba a punto de caerse, la pintura de la escuela, creo que en la biblioteca hizo algo, la implementación de las despensas se estaba perdiendo y le dio seguimiento”.	“El director ideal no existe porque como humanos buscamos lo perfecto, lo que a uno le agrada a otro no, él lo ha hecho muy bien, tiene la responsabilidad, la respuesta del profesor, la facilidad para ser el amigo de un niño, la confianza de los papás para ayudarles a nuestros niños. Le admiro el carácter, le dice con educación a los padres cuando no está muy bien”.
Padre 4	“Lo he visto que sólo platica con padres o maestros. Sí, se nota por la actitud, está presente y diario está al pendiente de la entrada y salida de los niños. En la clausura estuvo una senadora de invitada”.	“La escuela yo la veo mejor, han pintado, arreglado la cerca, el niño me ha mantenido buenas calificaciones, los motiva a que se superen”.	“Una persona seria, responsable, respetuosa, que no sea agresivo o grosero, educado”.
Padre 5	“No he visto. Sí, él ha hecho que los niños traigan uniforme, exige ser puntuales, tiene autoridad en la escuela. No me ha tocado ver”.	“Mi hijo ha avanzado mucho, venía muy atrasado, vengo de Guerrero”.	Que fuera puntual, que sea estricto porque así aprenden ellos, que ellos cumplan primer para que nosotros podamos aprender de ellos”.
Padre 6	“Qué te sé decir... sólo vengo a traer a mi hijo, cuando estuve en el comité él nos acompañó al DIF para gestionar becas. Sí, cuando lo ocupas sabes que vas a entrar a la dirección y contar con él. Al final, en las clausuras, con personas invitadas”.	Cuando llegó quería cambiar cosas y las cambiamos. Qué esperanzas antes de que fueran a cómputo, ahora ha descuidado el trabajo, los maestros trabajan bien, mejorar en cuestión del aseo en la escuela”.	“Que se esforzara con sus maestros, que no se estancara, paciente pero a la vez luchista, que se propusiera a mejorar más cosas; los niños de quinto ya tienen libros de inglés, que se les dé más clases, que luche por conseguir becas a los niños mas destacados para que se motiven”.
Padre 7	“Parece que sí hay, seguido salen con el comité al palacio municipal, a la SEP, no sé bien... que a pedir ayuda. Sí, siempre está en la escuela, cuando falta va con el gobierno, se llevaba a los papás para conseguir apoyo y construir salones. Una sola vez cuando cumplió años la escuela invitaron a Ney González, en ese entonces era el presidente municipal, ahora gobernador”.	“Ha mejorado, nos dan completas las despensas, los niños se portan mejor, antes habían más pleitos, en lo material”.	“Que fuera de carácter fuerte, estricto, que le hicieran caso en todo; hay niños que no se puede con ellos”.
Padre 8	“No lo sé. Sí, porque anteriormente faltaban mucho, venían sin uniforme, él ha mejorado la disciplina. Sí, pero no sé sus nombres”.	“No estaba el techito, los baños los arreglaron, toda la escuela, la conducta de los niños”.	“Que no fuera corajudo, tan estricto, que no cobraran las inscripciones, que no fuera tan exigente, comprensivo”.

## Referencias

- Biddle, B., Good, L. y Goodson I. (2000). *La enseñanza y los profesores, I. La profesión de enseñar*. México: Paidós.
- Bolívar Botía, A. (2002). *Cómo mejorar los centros educativos*. Madrid, España: Síntesis.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- De Vicente Rodríguez, P. S. (2001). *Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas. En P.R.de Vicente (Ed.), La dirección como ejercicio de liderazgo* (pp. 21-46). Bilbao, España: Ediciones Mensajero.
- Elizondo Huerta, A. (2001a). *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Elizondo Huerta, A. (2001b). *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México: Paidós.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*. México: Trillas.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- González González, M.T. (2001). *Dirección y cultura escolar. En Viaje al centro de la dirección de instituciones educativas*. España: Ediciones Mensajero.

- González González, M. T., Nieto Cano, J.M. y Portela Pruaño, A. (2003). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Hargreaves, A. (2005). *Profesorado, cultura y postmodernidad (Cambian los tiempos, cambia el profesorado) (5ª reimpresión)*. Madrid, España: Morata.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la Investigación*. Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana.
- INEGI (2009). Sociodemografía: Nayarit. Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=4326&e=18>
- Leenders, M., Mauffette-Leenders, L. y Erskine, J. (2001). *Writing Cases*. London Ontario, CA: Ivey.
- Lorente Lorente, A. (2006). Cultura docente y organización escolar en institutos de secundaria. *Revista de Curriculum y Formación del Profesorado*, 10(2).  
Recuperado en [www.ugr.es/local/recfpro/rev102artsb.pdf](http://www.ugr.es/local/recfpro/rev102artsb.pdf)
- Martín Fernández, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. Distrito Federal, México: McGraw Hill Interamericana.
- Millán, A., Rivera, R. y Ramírez, M.S. (2001). *Calidad y efectividad en instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.

- Miranda Martín, E. (2002). La supervisión escolar y el cambio educativo un modelo de supervisión para la transformación. *Revista de Curriculum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-15.
- Murillo, F. J. (2006). Dirección escolar, factor de eficacia y cambio. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4).  
Recuperado en <http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/presentacion.htm>
- Sánchez López, R. (1986). *Enciclopedia de los municipios de México. Los municipios de Nayarit*. México: Fernández.
- López González, P. y Pérez, N. (s/f). *Guía turística de Tepic*. Nayarit, México: Azteca.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Granica.
- SEP (2009). Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares, ENLACE.  
Recuperado el 20 de diciembre de 2009, de  
<http://enlace.sep.gob.mx/ba/?p=resultadosant>
- Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Zorrilla Fierro, M. y Pérez Martínez, G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 113-127.