



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Liderazgo del Director Exitoso: El caso de una directora del nivel  
preescolar en el Estado de México**

**Tesis para obtener el grado de:**

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas**

**con Acentuación en Educación Básica**

**Presenta:**

**Ivonne Uribe Vallejo**

**Tutor:**

**Ing. Enrique Lavalle Sánchez, MAD**

**Titular:**

**Dra. Celina Torres Arcadia**

**Nicolás Romero, Estado de México, México.**

**Diciembre 2010.**

## Hoja de firmas

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

Maestro. Enrique Lavalle Sánchez (asesor)

Gilberto Rebolledo Iglesias (lector)

Luis Enrique Güereca Jiménez (lector)

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

## Dedicatorias

Un día desperté con este proyecto en mis manos, creí que era un sueño pero hoy percibo la realidad. Sin todos ustedes esto no hubiera sido posible.

- Papá, por tu ejemplo de trabajo, perseverancia y el amor que siempre me haces sentir.
- Mamá, por hacerte presente en mi vida, por ser parte de mí, por tu fortaleza.
- Lulú, por el cariño incondicional que muestras para conmigo sin distinguos.
- Isra, Estefi, Jaque por el amor que nuestros padres nos inculcaron, siempre juntos.
- Compañeras..., amigas, amigos, gracias a todos por su ánimo cuando sentí que ya no podía, por los momentos tristes y alegres que comparten conmigo cada día; gracias equipo del Rómulo.
- Sebastián, porque esto es tan solo una muestra de la oportunidad tan grande que nos da la vida para hacer lo que queremos, para disfrutarlo y saber que es nuestra contribución para que las cosas vayan mejor en este mundo; eres el motor de nuestras vidas, te amo pedacito.
- Leonel, ¿lo sabes verdad? Sin ti no lo hubiera logrado gracias amor por estar junto a mí en esta aventura que disfrute tanto, gracias por acompañarme cada noche de escuela, gracias por hacerme tan feliz.

## Agradecimientos

- Agradezco al ITESM-CEM por la oportunidad brindada para realizar el posgrado.
- Agradezco a la EGE por el cumulo de conocimientos brindados. Gracias Maestros.
- Gracias UV-CEM, por ser partícipes de una meta cumplida, por las amistades compartidas.
- Gracias a la Maestra Anavelia Torres por el apoyo incondicional que mostro durante todo el proceso de la maestría coordinando nuestras actividades.
- Agradeciendo infinitamente a la Dra. Celina Torres Arcadia por haber creído en mí y por haberme brindado la oportunidad de hacer presente a Educación Preescolar ante el mundo.
- Ing. Enrique Lavalle Sánchez, gracias por compartir sus conocimientos con mi persona, por su paciencia y motivación, por asesorar y creer en este proyecto.
- Lic. Grisel Rosana Constantino López, tu tiempo y paciencia han sido invaluable, gracias una vez más por participar en este proyecto tan importante.

# **Liderazgo del Director Exitoso: El Caso de una Directora del Nivel Preescolar en el Estado de México**

## *Resumen*

A través del tiempo, la figura del director escolar ha sufrido diversas transformaciones, aquel director tradicional ha quedado atrás; hoy en día el director del centro escolar debe ser el soporte que fundamenta las acciones que se realizan en cada una de las escuelas. Este ha sido el punto de partida para realizar el Proyecto Internacional de Directores Exitosos de las Escuelas (IPPSS) que tiene como objetivo recabar información sobre las características que tiene un director exitoso en diversas regiones del mundo. La tarea no fue fácil; se seleccionó un director con características específicas que contribuyeran a enriquecer esta investigación: Una directora exitosa del nivel preescolar en México. El estudio se realizó aplicando diversas entrevistas y una encuesta a la propia directora y a algunos miembros de la comunidad escolar. Los hallazgos encontrados permitieron construir y definir el perfil de un director exitoso, donde el Ser y el Hacer son los aspectos centrales de los que se desprenden diversas características de la labor directiva; de esta manera se da cumplimiento al objetivo general de esta investigación. La relevancia del presente estudio, es que dentro del proyecto internacional es la primera investigación que se realiza en el nivel preescolar.

## Índice

Hoja electrónica de firmas .....	ii
Dedicatorias .....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen .....	v
Introducción .....	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema.....	4
Contexto .....	4
Definición del Problema .....	6
Objetivos de la Investigación .....	7
Justificación .....	7
Beneficios Esperados .....	8
Capítulo 2. Marco teórico .....	10
Liderazgo Escolar .....	10
Liderazgo Académico .....	14
Liderazgo Social .....	15
Liderazgo Administrativo .....	16
Desarrollo de Competencias .....	17
Competencias Profesionales .....	19
Competencias Elementales .....	22
Aprendizaje Organizacional .....	28
Organizaciones Inteligentes .....	29
Diferencia entre Comunidad Escolar y Comunidad de Aprendizaje .....	32
Comunidad Educativa .....	33
Comunidad de Aprendizaje .....	33
Aprendizaje Organizacional en Educación Preescolar .....	36

Capítulo 3. Metodología .....	39
Método de Investigación .....	39
Contexto de la Investigación .....	40
Contexto Socioeconómico de la Escuela .....	40
Historia de la Escuela .....	41
Historia de la Directora .....	44
Instrumentos .....	45
Procedimientos .....	46
Capítulo 4. Presentación de resultados .....	49
Categorías del Perfil de la Directora Exitosa .....	51
Competencias Elementales Cualidades Personales .....	51
Competencias Profesionales .....	54
Categorías de las Iniciativas de la Directora Exitosa:	
Competencias Profesionales Específicas .....	59
Administrativas .....	59
Estratégicas .....	61
Operativas .....	62
Capítulo 5. Análisis y conclusiones .....	66
Perfil de la Directora Exitosa .....	66
Iniciativas de la Directora Exitosa .....	74
Alcances y Limitaciones .....	79
Recomendaciones para Estudios Futuros .....	81
Conclusiones .....	82
Referencias .....	84
Apéndices .....	89
Apéndice 1 Carta de Invitación y Consentimiento para Participar en la Investigación .....	89
Apéndice 2 Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de las Escuelas .....	90
Apéndice 3 Entrevista Directivo .....	111
Apéndice 4 Entrevista a Docentes .....	123

Apéndice 5 Entrevista a Padres de Familia .....	138
Apéndice 6 Entrevista a Alumnos .....	147
Currículum Vitae .....	176



## Introducción

El Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (ISSPP) por sus siglas en inglés, surge como una necesidad de recopilar información y elementos que permitan autenticar objetivamente el éxito de los directores de las escuelas de educación básica en el mundo, sin importar los diversos contextos de donde proviene la información ya que esto no es un elemento que determine o incida directamente en la investigación.

El ISSPP en sus inicios se implementó en diferentes escuelas de educación básica (escuelas primarias y secundarias), en países como Inglaterra, Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y los Estados Unidos de América; actualmente, involucra a nueve universidades en Inglaterra, América, Australia, Dinamarca, Noruega, Suecia, Canadá, China y México.

Los objetivos del ISSPP se enfocan a identificar los criterios utilizados para definir liderazgo exitoso en cada país participante; identificar los conocimientos, habilidades y disposiciones que los líderes educativos exitosos usan en la implementación de prácticas de liderazgo a través de una serie de escuelas exitosas de diferentes países en los diferentes contextos social y de políticas; identificar las prácticas de liderazgo que son particularmente importantes en las grandes escuelas en comparación con las pequeñas, instituciones urbanas frente rurales, escuelas con población estudiantil homogénea frente a diversa y mucha o poca pobreza en las escuelas; explorar la relación entre los valores de liderazgo exitosos, las amplias prácticas sociales y condiciones específicas de las escuelas, y los resultados de los alumnos en los distintos países; a producir la primera base de datos internacional sobre liderazgo escolar exitoso basado en el mayor estudio empírico, proveyendo una contribución única al conocimiento y a elaborar estudios de casos, organizar conferencias de diseminación nacional e internacional y producir al igual que difundir un libro y varios documentos de conferencias académicas.

Este proyecto de investigación presenta por primera ocasión el estudio de caso de una directora de educación preescolar en México. Como ya se mencionó anteriormente, las líneas de indagación se enfocaron en escuelas de educación primaria y escuelas secundarias. Educación preescolar en este país es la parte inicial del sistema educativo

nacional de educación básica y por lo tanto el nivel es candidato a participar y dar muestras de que existen directoras exitosas en los Jardines de Niños.

El presente trabajo está integrado por cinco capítulos; planteamiento del problema, marco teórico, metodología, presentación de los resultados y análisis y conclusiones; mismos en los que se concentra la información que sustenta la investigación y que da cumplimiento a los objetivos planteados.

En el Primer capítulo se encuentran los antecedentes del proyecto que describen el nacimiento del mismo en Inglaterra y la evolución que este ha tenido desde sus orígenes hasta el momento actual; el planteamiento del problema que enfatiza el fenómeno a investigar y que en este caso particular intenta determinar el papel que juega el liderazgo y el desarrollo de competencias en el éxito de un directivo; el planteamiento de objetivos, tanto el general como los específicos se desprenden de la necesidad de comprobar que el liderazgo y el desarrollo de diversas competencias tanto profesionales como elementales son el fundamento de la gestión exitosa de una directora de educación preescolar, la justificación dispensa el origen de la investigación y los beneficios esperados y limitantes del estudio dan la visión de un trabajo que aun no se concretaba pero que ya tenía una perspectiva definida.

El capítulo dos da sustentó teórico al desarrollo de la investigación, es el espacio que robustece y fortalece la misma desde las epistemologías de autores reconocidos a nivel mundial; aquí se ubican los postulados de autores contemporáneos como Day, Senge, Perrenoult, Tobón, Antúnez, Lanuque, Delors, Di Bella y Nevis, entre otros, que han dedicado su tarea a crear y fortalecer teorías, filosofías y postulados de la gestión directiva escolar.

De igual forma dentro del mismo capítulo, se determinan los alcances y limitaciones que tienen estas teorías dentro de la propia investigación, permitiendo así dar fundamento objetivo y pertinente al problema, permitiendo más adelante analizar e interpretar los resultados encontrados.

En el capítulo tres se presenta la metodología describiendo el enfoque con el que se abordó el proceso de investigación, se describe el contexto donde se desarrolla la misma desde la perspectiva histórica y socioeconómica del Jardín de Niños y contemplando la propia historia de la directora de la institución que de alguna forma permite formar una idea de los orígenes del directivo y las transformaciones que realizó en su práctica a través del tiempo.

De igual forma se incluye la descripción de los instrumentos aplicados en la investigación y los procedimientos empleados que se integraron para recolectar la información y transformarla con la finalidad de dar respuesta al problema planteado en la presente.

La presentación de los resultados se encuentra en el capítulo cuatro, donde la información se expone en las diferentes categorías detectadas que definen el perfil e iniciativas de la directora exitosa. Cada una de estas categorías contiene la información vertida en las entrevistas que se le aplicaron a la propia directora del Jardín de Niños, tres educadoras, tres madres de familia y quince alumnos, además de la encuesta nacional del proyecto.

Y por último, el quinto capítulo contiene el análisis y validación de la información presentada anteriormente, los datos aquí contenidos se validaron por el proceso de triangulación con la finalidad de otorgar credibilidad al proceso de investigación. También encontramos en este espacio los alcances, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones. Las conclusiones concretan y cierran la propia investigación.

# Capítulo 1

## Planteamiento del problema

### Contexto

El éxito ha sido considerado durante mucho tiempo como algo subjetivo, sublime, sin parámetro de medición. Reconocer el triunfo en una persona, puede entonces resultar una práctica difícil, pero que de algún modo llevara a construir de manera objetiva el conocimiento sobre lo que significa el éxito en el Ser Humano.

El éxito es definido por la Real Academia (Del lat. *exītus*, salida) como la buena aceptación que tiene alguien o algo, pero referirnos al éxito de un director va más allá de la buena aceptación; implica tomar en cuenta una serie de factores internos y externos de la función que este desempeña en la comunidad donde presta sus servicios, no es tarea fácil, definir los elementos que componen algo que es intangible como el éxito pone en juego una serie de competencias que el investigador tiene que llevar a la práctica como lo son la observación, la investigación, el cotejo de elementos, concentrar la información, analizarla, validarla y presentarla.

Construir conocimientos a nivel mundial sobre Directores Escolares Exitosos ha sido una ardua tarea que nació en Nottingham, Inglaterra en el año 2001; propuesta por una iniciativa internacional bajo un proyecto de investigación denominado International Successful School Principals' Project (ISSPP), con la idea principal de documentar casos de investigación donde se identifiquen los elementos que constituyen a un director exitoso dentro del nivel de Educación Básica.

Hoy en día el proyecto se ha documentado en 11 países alrededor del mundo; en el año 2008 se inicio la propuesta en México; los contextos donde actualmente se desarrolla el proyecto de investigación son diversos, diferentes países, con contrastes en su entorno; reconocido como perspectivas múltiples, lo cual, lejos de ser una debilidad, se ha constituido como una fortaleza al identificar algunas de las prácticas que hacen la

diferencia en el desarrollo de una comunidad escolar debido a la calidad en la gestión educativa del director.

Un director exitoso es considerado aquel cuya agenda de trabajo va más allá de solo atender los indicadores de desempeño externos, más allá de ello, fomenta el desarrollo de comunidades de aprendizaje, promueve el soporte mutuo y una ética de servicio colectivo (Talbert y McLaughlin, 1994; 2001), donde el liderazgo y el desarrollo de competencias juegan un papel protagónico en la gestión educativa.

Los directores exitosos son aquellos que desarrollan no solo competencias profesionales; van más allá, integrando en su gestión la práctica de desarrollo humano, poniendo en juego competencias elementales que integran su ser, tomando la ética como eje rector de su labor; las características de cada director dentro de este proyecto han sido diversas en cada uno correspondiendo a su personalidad y contexto propio.

Actualmente el ISSPP, ha integrado 57 investigaciones testimoniales en diferentes países; lo cual permite tener un referente mayor acerca del fenómeno a indagar además de integrar en su búsqueda a autores como Mulford, Day, Gurr, Talbet & McLaughlin, Delors, Antunez, Perrenoud; por mencionar algunos quienes directa o indirectamente han estado inmersos en proyectos dirigidos a la documentación de la función directiva en el ámbito educativo.

Los resultados obtenidos constituirán una base de datos que contengan diversos estudios de caso en los cuales se documentará la imagen más completa de las características de los directores exitosos en el nivel básico, bajo la diversidad de contextos que dan los diferentes países donde se realiza.

La presente investigación se realizó en un Jardín de Niños en el Estado de México, mismo que desde el momento en que llegó la nueva directora la institución comenzó a tener cambios favorables en la comunidad escolar, comenzando por el quipo docente y los padres de familia, los resultados se observaron en el nivel de desarrollo de

las competencias de los niños y la transformación de la propia comunidad en algunas de sus formas de vida.

La directora a la que se refiere en la presente, cuenta con un historial profesional de compromiso y tenacidad, que ha hecho destacar su figura en los planteles educativos donde se ha desempeñado; es reconocida así su postura profesional como elemento fundamental del éxito que tiene donde actualmente labora. El elegirla no fue tarea difícil destaca por meritos propios por su compromiso profesional objetivo cubriendo el perfil que se requiere para dar inicio a esta investigación: Directora Exitosa de Escuela de Nivel Básico.

#### Definición del Problema

Definir el problema de investigación requiere tener claridad sobre lo que se quiere lograr. Analizar objetivamente el problema de investigación invariablemente llevará a tocar el tema del liderazgo que debe manifestar un directivo; entendido este liderazgo desde el enfoque académico, social y administrativo; elementos que invariablemente inciden en la gestión escolar.

De igual forma el problema tiende a examinar con detenimiento las diversas competencias profesionales y elementales que giran en torno a esta problemática, analizando qué conocimientos, habilidades, actitudes han desarrollado a lo largo de su experiencia estos directores y si estos los han adquirido de manera empírica en algunas experiencias o en otras con conocimiento de causa.

Bajo este razonamiento surge el planteamiento principal de esta investigación: ¿Cuáles son las características personales y profesionales que distinguen el liderazgo del director exitoso?

Partiendo de la problemática anterior, el presente trabajo identificará las competencias profesionales específicas, las competencias elementales, los tipos de

liderazgo y la incidencia de estos elementos en la comunidad educativa caracterizan a la figura directiva, como un director exitoso en Educación Preescolar.

## Objetivos de la Investigación

### *Objetivo General*

Identificar las competencias profesionales y competencias elementales de una directora, a través del análisis de la gestión escolar que realiza en el Jardín de Niños donde labora, determinando cuáles son las prácticas que la convierten en un profesional exitoso.

### *Objetivos Específicos*

- Definir los tipos de liderazgo que desarrolla un director exitoso.
- Identificar las competencias profesionales y competencias elementales que debe desarrollar director.
- Reconocer los rasgos que componen el perfil e iniciativas del director dentro de la gestión que realiza en su comunidad educativa.

## Justificación

El Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas se integró bajo los postulados de obtener información veraz y objetiva de los componentes, elementos, rasgos de todo el contexto que circunda a los directores exitosos de educación básica, bajo lineamientos establecidos en el mismo.

El proyecto es el primero de su tipo en el mundo y tendrá como resultado una imagen más completa de las características de los líderes escolares exitosos de escuelas de educación básica con las diferentes circunstancias socioeconómicas y culturales de los diferentes países donde se desarrolla el proyecto.

La presente investigación constituye un gran reto por la variante que presenta en el ISSPP sobre el nivel escolar donde se llevará a cabo la misma. Hasta ahora solo se han

documentado casos en escuelas primarias y secundarias. Este proyecto se desarrolla en el nivel preescolar por primera vez, reconociendo el compromiso que implica la variante antes mencionada y que lejos de ser una limitante se ha convertido en un gran incentivo para reconocer los éxitos en la gestión directiva de este nivel educativo.

Durante años el nivel preescolar ha sido subestimado en todo su contexto. En 1883 se fundaron las primeras escuelas de párvulos en nuestro país (Galván, s.f.); fue hasta el año 2002 que se publicó el decreto de obligatoriedad para este nivel educativo (Secretaría de Gobernación, 2002), integrando así a preescolar dentro del nivel de educación básica. Con este atenuante, no se desconoce entonces la poca importancia que se le ha dado durante tanto tiempo; sin embargo el nivel preescolar en ese lapso, ha enfrentado grandes desafíos y ha salido adelante. Educación preescolar desarrolla su trabajo bajo los lineamientos actuales que rigen la normatividad que integra la Reforma Educativa y el Programa Sectorial de Educación. Es pues este el momento de documentar a un directivo exitoso que dé muestras del trabajo profesional y comprometido que educación preescolar está realizando en México a favor de la educación de calidad.

### Beneficios Esperados

El Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico (IPPS) tiene objetivos claros que redundarán en identificar criterios para definir el liderazgo, identificar los conocimientos, habilidades y disposiciones de los líderes educativos exitosos, explorar la relación entre los valores de liderazgo exitosos, las amplias prácticas sociales y condiciones específicas de las escuelas, y los resultados de los alumnos en los distintos países, así como producir la primera base de datos internacional sobre liderazgo escolar exitoso, elaborar estudios de casos, organizar conferencias de diseminación nacional e internacional y producir al igual que difundir un libro y varios documentos de conferencias académicas. En resumen esto es como ya se mencionó los beneficios en macro que se espera del Proyecto Internacional.

La presente investigación tiene su propia visión de los beneficios específicos que de esta se esperan:



- Abrir espacios dentro del Proyecto Nacional para dar continuidad a la línea de investigación del nivel preescolar.
- Reconocer las prácticas de liderazgo de una directora de jardín de niños.
- Identificar las competencias profesionales específicas y competencias elementales que constituyen el perfil e iniciativas de una directora de educación preescolar.
- Distinguir las prácticas de la gestión directiva dentro la comunidad educativa donde labora.

Lo anterior no solo representa los beneficios que se pretende obtener en este proyecto en particular. De manera específica, va más allá rescatando la figura del director como eje de una institución que reconoce la dualidad que este tiene en su Ser y su hacer (Delors, 2008).

Este trabajo de investigación incluye solo el identificar las prácticas de liderazgo, las competencias que tiene que desarrollar el directivo y los rasgos que constituyen su perfil e iniciativas en la gestión de su función. No se contemplaran otras situaciones que de pronto puedan surgir como una problemática intrínseca a la propia investigación con la finalidad de no desviarse del curso del cumplimiento de los objetivos planteados.

Poca es la investigación que se realiza dentro del nivel preescolar a nivel mundial, lo cual se convierte en una limitante ya que las referencias específicas con que se cuenta son pocas y no actualizadas y dentro del propio proyecto internacional no se ha contemplado específicamente este nivel para integrarlo formalmente a la línea de investigación.

El siguiente capítulo concentra la información teórica que permitirá dar referencia certera y fundamento con autores reconocidos a la presente investigación.

## **Capítulo 2**

### **Marco Teórico**

El Proyecto de Directores Escolares Exitosos representa un reto innovador cuyo objetivo pretende recabar una serie de información que permitirá crear un perfil directivo bajo la premisa del análisis de datos de diferentes contextos. Los temas que guiaran el proyecto son el sustento teórico de la presente investigación y es la cuadratura de autores reconocidos y de investigaciones empíricas que referirán información de liderazgo, desarrollo de competencias y de aprendizaje organizacional en el nivel preescolar.

Cada uno de estos temas lleva a entender cómo es que un director exitoso no se queda con los triunfos que obtiene, sino que al compartir sus saberes transforma la realidad de su contexto y construye por su paso lo que se conoce como comunidades de aprendizaje, determinando así, la diferencias entre el éxito individual y el éxito colaborativo.

#### Liderazgo Escolar

En la actualidad hablar de liderazgo puede llevarnos a pensar en un tema que mucho se ha manejado, un tema que sin embargo de manera implícita fundamenta la acción ética de un directivo; entendido esto como el deber de este de fomentar un ambiente propicio y practicas congruentes, donde el papel de los miembros de los comunidad educativa responde de manera ética al cumplimiento de los principios pedagógicos de la institución.

Referirse al liderazgo, lleva coincidentemente a plantear que el liderazgo social y el liderazgo académico deben ser puntos transversales desde los cuales despuntan los directores éxitos. Boyet (2006), Tobón (2006) y Martin (2001) coinciden al definir el liderazgo como el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes; hablar de liderazgo asocia acciones como

influir, apoyar, gestionar, convocar, incentivar, motivar, incentivar la productividad, etc.; siendo estas solo algunas de las vertientes de un líder.

Boyett y Boyett (2006) van más allá de solo perfilar características subjetivas de un líder, reuniéndolas con el apoyo de diversos autores en cinco grupos como características esenciales que concretan los atributos de liderazgo en:

1. Ingredientes Básicos: Visión, pasión, integridad, confianza, curiosidad y osadía
2. Megahabilidades: Visión de futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.
3. Características basadas en valores: Integridad, confianza, saber escuchar y respeto de los seguidores.
4. Características centradas en sus principios: Aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradiar energía positiva, creer en las personas, llevar una vida equilibrada, ver la vida como una aventura, sinergia y compromiso con el ejercicio físico, mental, emocional y espíritu para autorrenovarse.
5. Atributos. 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, amplitud, comodidad con las ambigüedades y presencia.

Lo anterior a más de ser proactivo y empezar con el final en la mente, poner las cosas importantes en primer lugar, pensamiento ganar-ganar, intentar primero entender y luego ser entendido y afinar, (Boyett, 2006) entendidas estas desde la perspectiva de lo competente y no lo competitivo; son características que perfilan al directivo a ir más allá de las funciones encomendadas, enfatiza la importancia de que el directivo construya mecanismos que permitan evaluar avances, logros y dificultades de los procesos (Tobon, 2009) y le permiten diseñar estrategias como otra de sus tareas que tiene que ver, tal y como lo mencionan Harf y Azzerboni (2007), con focalizar su mirada en aspectos específicos de la gestión educativa referidos a la dimensión pedagógico-didáctica.

Por su parte, Day (Compilador), cree de manera determinante que primero se deben identificar los criterios para definir el liderazgo exitoso, los cuales dependerán del contexto donde se desarrolle la investigación y presentaran variantes en los resultados de región a región; así mismo, encontramos opiniones similares de algunos autores como Hargreaves (1999), Antunez (2004), Fullan (2004) y Senge (1998), quienes hablan de liderazgo desde sus propias perspectivas; coincidiendo objetivamente todos ellos y algunos otros autores más que iremos retomando a lo largo de este capítulo, en la importancia del papel que juega el cambio en lo que a liderazgo se refiere.

El proceso educativo viene desde hace tiempo enfrentando una serie de cambios que si bien no han reflejado los resultados esperados, si ha puesto de manifiesto la necesidad de que cada uno de los agentes educativos desempeñe exitosamente la función que le corresponde; en el caso de los directivos, estos deben fortalecer su liderazgo de entre los que destaca el liderazgo académico, el liderazgo administrativo y el liderazgo social y afinar el desarrollo de sus competencias profesionales y elementales conllevando con ello una transformación de fondo, una evolución entendida desde la perspectiva de la gestión de cambio.

El director de un plantel, “es un factor determinante en la calidad educativa tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional” (Cantón y Arias, 2008, p.231), por lo cual se debe revisar detenidamente el enfoque de liderazgo visto desde la perspectiva del liderazgo académico y del liderazgo social; un directivo exitoso no se resiste a este proceso, participa, reorienta, evalúa y da cuenta de los resultados obtenidos, lo proyecta y refleja los efectos en su comunidad.

En conferencia, Antúnez y Carnicero (2010) refieren algunas de las tareas cardinales que debe desempeñar el directivo, rescatándolas en seis puntos que se reducen a:

1. Reducir las distancias entre las instancias.
2. Llegar a todos los rincones.
3. Desarrollar dispositivos para difundir y obtener información.

4. Manejar grupos.
5. Velar por el cumplimiento de la normatividad y
6. Ser figura de acompañamiento desde la perspectiva de rasgo igualitario.

Los papeles y funciones que debe desarrollar un directivo son numerosos y muchas veces en el camino carente de sistematización no llegan a concretarse. Un directivo exitoso es quien se apropia de la gestión de cambio, planea, organiza, desarrolla y evalúa de manera permanente. Cada uno de estos rubros tiene muchas tareas que debe atender sistemáticamente haciendo uso de sus competencias profesionales para llevarlas por buen camino y que de alguna manera pueden ser agrupadas en 7 bloques tal y como lo menciona en sus estudios Antúnez (2004), ver Figura 1.

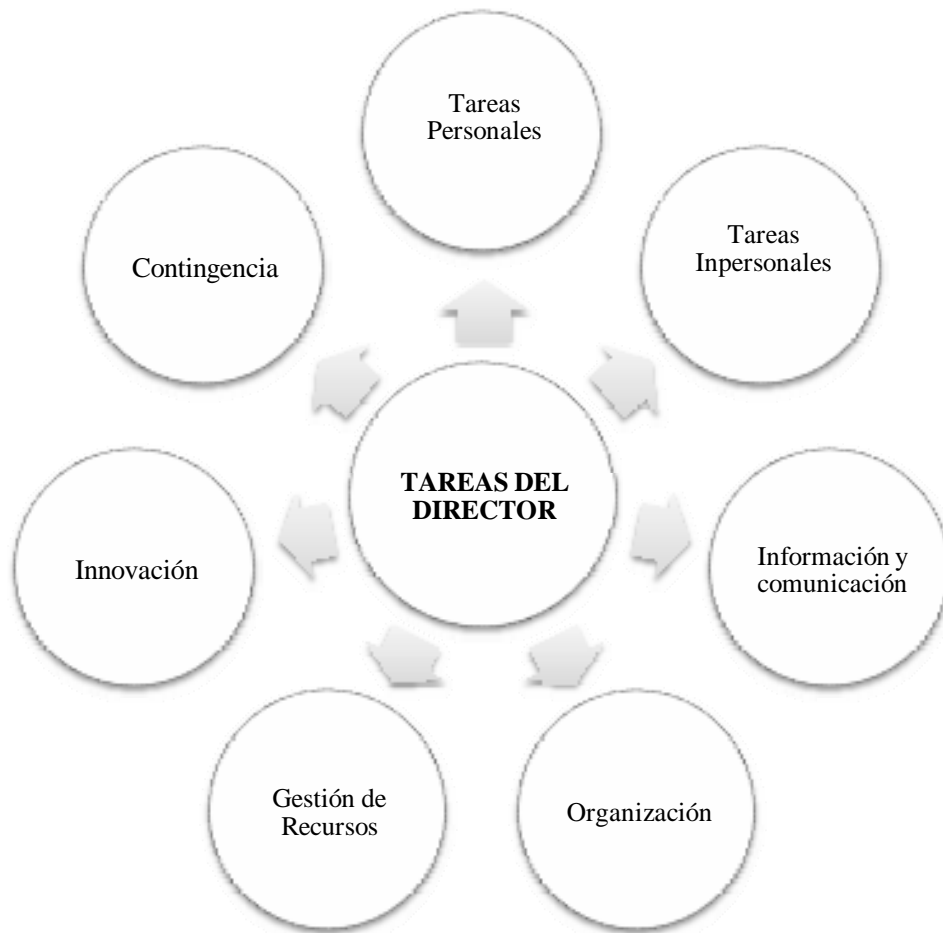


Figura 1. Tareas del directivo.

En las tareas mencionadas en la figura anterior, el director debe desempeñarse haciendo uso de su liderazgo académico, social y administrativo, tomando en consideración las características de sus competencias elementales que de manera conjunta dan fortaleza al lado humano del directivo.

En el Jardín de Niños es muy importante tomar en cuenta el factor de personalidad como uno de los elementos fundamentales de la personalidad de los directivos exitosos, considerando que es la primera institución educativa con la que padres y alumno tienen contacto y que en muchos de los casos definirá su participación con los demás niveles escolares, tal y como lo menciona Antúnez (2004), dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa, con el fin de que realicen determinadas tareas, el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados mediante el trabajo de otras personas.

#### *Liderazgo Académico*

El liderazgo académico es un rubro muy importante que debe atender el directivo como la parte principal de su función ya que en gran medida este aspecto incide de manera directa en beneficio de los alumnos; por otra parte también se refiere a todas las prácticas pedagógicas que se dan dentro de la institución como la propia autogestión directiva, la práctica del colectivo docente, el cumplimiento de los propósitos educativos en referencia al desarrollo de las competencias de los alumnos.

Muchas son las tareas que se realizan desde del enfoque del liderazgo académico y atañen a los papeles de:

- Director de sí mismo
- Papel de líder
- Gestor de la información con el equipo docente
- Técnico de organización docente
- Gestor del currículo
- Profesor
- Evaluador

- Promotor del cambio
- Promotor de la cultura institucional (Antúnez, 2004).

Estos papeles están inmersos dentro de las tareas del director, ver Figura 1 y cada uno tiene actividades específicas que ponen en juego el desarrollo de sus competencias profesionales del ámbito académico, pero que también definen su perfil profesional y las iniciativas que este tiene.

### *Liderazgo Social*

La participación social de un directivo, constituye el enlace de la institución y las partes que la integran, alumnos, docentes, padres, comunidad circundante y autoridades.

La importancia del liderazgo social recae propiamente en la transformación de la institución. Donde será tarea del directivo integrar, delegar, informar, mantener comunicación permanente con los diversos agentes que intervienen en el proceso educativo, responsabilizar democráticamente a cada uno de estos de las acciones que les compete desde la misión institucional y motivar.

La motivación es una de las categorías más importantes que se desprenden del liderazgo social ya que a través del tiempo ha sido considerada como un aliento; la enciclopedia británica (2010), menciona que es la fuerza que actúa ya sea en o dentro de una persona para iniciar el comportamiento; Knowles (2001), menciona en sus concepciones de andragogía la importancia que tiene la motivación intrínseca en los procesos de aprendizaje; entendiendo por motivación extrínseca el factor autónomo que permite realizar el íntimo deseo de encontrar soluciones y alcanzar metas personales, más que obtener incentivos externos y gratificaciones.

Los papeles que se desprenden de las tareas del directivo que refiere Antúnez (2004), sobre el trabajo que debe realizar el director en cuanto a liderazgo social son:

- Cabeza visible
- Líder

- Enlace Formal
- Negociador y pedigueño
- Gestor de información social
- Técnico en organización
- Promotor de la cultura institucional
- Gestor de anomalías e imprevistos
- Motivador
- Incentivador de productividad

Estas dos últimas tareas son rasgos que se agregan como categorías específicas de la investigación, no es de Antúnez.

Al igual que el liderazgo académico, el liderazgo social tiene sus funciones propias que proyectarán los buenos resultados y serán los responsables de la transformación de la comunidad en general; transformación que dará como resultado la diferencia significativa que existen entre una comunidad educativa y una comunidad de aprendizaje en cuyo disparidad se verán reflejados no solo los resultados de los alumnos, sino las relaciones internas y externas que mantiene el directivo con los miembros de su comunidad.

#### *Liderazgo Administrativo*

El liderazgo administrativo no más importante que los dos anteriores se encargan de la tarea de eficientar y organizar los recursos humanos y materiales de la institución educativa. La administración institucional no es tarea fácil, se convierte en el punto de partida que permite el éxito o fracaso de un ciclo escolar; es desde el liderazgo administrativo que el director genera una planeación institucional que faculta de manera eficaz el uso de recursos humanos, optimización de tiempo, elaboración de estándares, programación detallada, etc.

Los papeles que debe desarrollar el director, según Antúnez (2004) en lo que a liderazgo administrativo se refiere son:

- Líder administrativo



- Gestor de la información administrativa
- Técnico en organización
- Profesor (administrador)
- Gestor de recursos materiales
- Gestor de recursos económicos
- Gestor de anomalías e imprevistos
- Subalterno y auxiliar

El liderazgo administrativo constituye uno de los pilares que da estructura al logro de los propósitos educativos y contribuye en gran medida a la gestión de cambio que apuestan los directores exitosos; el liderazgo directivo se refiere a un sumario de transformación educativa, como una necesidad que presentan las instituciones por estar en un constante proceso de análisis, reflexión y cuestionamiento de su propia propuesta, para orientar y reorientar la marcha institucional, con el objeto de adecuarse a legítimas y actualizadas demandas sociales (Tenti, 1993), es pues la necesidad de cambio la que debe mantener alerta los sentidos de un directivo para adquirir el éxito en su persona proyectarlo para con su comunidad.

### Desarrollo de Competencias

Educar hoy en día conlleva poner en juego una serie de herramientas propias de un profesional de la educación que le permitan orientar el proceso educativo en buen término, hoy en día, hablar de competencias nos remite a un tema de uso común en los ambientes laborales.

Se define competencias al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de un individuo (Programa de Educación Preescolar, 2004); por lo tanto, referirse a las competencias representa la capacidad de movilizar varios recursos cognitivos que hacen frente a situaciones donde los currículum profesionales del perfil directivo se orientan en base al desarrollo de las mismas.

Perrenoud (2004), menciona que definir de esta manera las competencias pone en juego cuatro aspectos importantes:

1. Las competencias, movilizan, integran y orquestan los conocimientos, habilidades y actitudes.
2. Para realizar tal movilización debe existir un reto, poner en situación a un individuo.
3. Las operaciones mentales complejas son el proceso por el cual deben pasar las competencias, sosteniendo los esquemas de pensamiento.
4. Las competencias profesionales se desarrollan en la medida de que la práctica cotidiana del practicante, de una situación de trabajo a otra (Le Boterf, 1997).

Trabajar sobre el desarrollo de competencias es una difícil tarea que no se debe subestimar ya que pone de manifiesto una serie de acciones mentales y físicas que permitirán en este caso en particular, que el directivo tenga un parámetro desde el cual mediante la autoevaluación logre el nivel de dominio estratégico que menciona Tobón (2006) y que le permitirá ser exitoso en las diferentes tareas que desempeña en su comunidad educativa.

Cabe pues, mencionar la importancia que tiene la ética en esta tarea, es preciso reconocer con prontitud y en toda su significación los errores que como seres humanos cometemos cada día (Tobón, 2006) en el desarrollo de competencias nadie está exento de tener errores, mismos que en un directivo exitoso serán el punto de reflexión que le permitan reconocer sus áreas de oportunidad y trabajar sobre ellas para continuar hacia adelante. Cuando se tiene un pensamiento simple, se tiende a pensar que somos perfectos y que no nos equivocamos, o se nos dificulta dialogar con nosotros mismos y reflexionar sobre nuestras acciones teniendo en cuenta el ambiente y a los demás (Tobón, 2006).

En las investigaciones realizadas por Tobón (2009), de manera frecuente hace mención de la constante que existe entre el desarrollo de competencias y el proyecto ético de vida, entendiendo por este último el vivir la vida acorde con determinados propósitos inmersos en las competencias generales de un ser humano.

Las competencias abordadas están diferenciadas para su análisis bajo los preceptos de competencias profesionales que en resumen tienen que ver con las acciones propias de la función del director, sus iniciativas; las competencias elementales dan marco referencial al perfil de un director exitoso.

En la mejora de las competencias se debe de tomar en cuenta aspectos relacionados con la sistematización, elementos metodológicos, experiencias del personal y por supuesto, los aportes de la investigación educativa (DEPVM, 2008), de igual forma se debe considerar que cada directivo tiene un proceso de construcción diferente, por lo cual es importante mencionar la flexibilidad que deben tener las competencias antes mencionadas.

### *Competencias Profesionales*

El desarrollo de las competencias profesionales de un directivo es una acción inherente a su desempeño que resulta imprescindible para coordinar a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad.

Las competencias profesionales más que una guía deben constituir para el directivo un referente de autoevaluación permanente basado en rúbricas que le permita identificar las fortalezas y debilidades de su gestión periódicamente, considerando que lo anterior parte de un marco contextual que el Departamento de Educación Preescolar de Valle de México desarrollo para los directivos con el propósito de establecer un referente común, en cuanto al desempeño profesional de los antes mencionados, ver Figura 2

## COMPETENCIAS PROFESIONALES


Autoevaluación  
Asesoría y acompañamiento  
Actualización Permanente  
Diseño de instrumentos y estrategias  
Planeación sistemática  
Dominio de las TIC's  
Aplicación de Métodos de Asesoría  
Liderazgo  Académico  
Social  
Administrativo  
Coordinación  
Atención, análisis y seguimiento  
Trabajo armónico y coordinado  
Elaboración de Diagnóstico  
Conocimiento pleno de planes y programas

Figura 2. Competencias Profesionales de un director.

Estas competencias son parte del documento: Competencias Profesionales en el desempeño de las funciones educativas elaborado por el Departamento de Educación Preescolar Valle de México.

Cada una de estas competencias están planteadas de la siguiente forma en el documento antes mencionado (DEPVM, 2008):

- Autoevalúa el desempeño de su función reconociendo los resultados positivos y negativos de su trabajo y mostrando disposición para optimizar su labor.
- Planea visitas de asesoría y acompañamiento para atender las necesidades detectadas en el personal a su cargo.

- Actualiza continuamente sus conocimientos y habilidades con información reciente, pertinente y útil para desempeñar mejor su función.
- Diseña instrumentos e implementa estrategias confiables para evaluar la práctica del personal que atiende.
- Planea sistemáticamente las acciones y participa en los compromisos acordados por el colegiado para mejorar la escuela.
- Domina el funcionamiento de diversas tecnologías de información y comunicación (TIC's) como, equipos electrónicos y programas de computación para aplicaciones educativas y de gestión.
- Aplica diversos métodos de asesoría para atender y solucionar las necesidades de formación y superación profesional del personal que atiende.
- Ejecuta un liderazgo académico, administrativo y social promoviendo un trabajo colaborativo y formas de comunicación respetuosas y tolerantes con el personal a su cargo.
- Coordina los consejos técnicos consultivos de manera colaborativa, propiciando proyectos de transformación e innovación educativa con el personal a su cargo.
- Atiende, analiza y da seguimiento a las problemáticas presentadas de carácter jurídico suscitadas en el personal a su cargo.
- Promueve en la escuela el trabajo armónico y coordinado con la comunidad educativa y con las instituciones que la apoyan
- Elabora el diagnóstico de la escuela articulando la autoevaluación del colectivo con los estándares establecidos en el programa de escuelas de calidad (PEC).
- Manifiesta un conocimiento pleno del programa vigente y lo articula para atender las necesidades de asesoría y acompañamiento que presenta el personal a su cargo.

Estos rasgos profesionales, están entendidos como aquellos que garantizan cumplir con las tareas y responsabilidades del ejercicio profesional y constituyen las fortalezas que un directivo debe desarrollar para desempeñar su función con éxito; por lo tanto las competencias profesionales son un conjunto de disposiciones actitudinales, cognitivas, metacognitivas, habilidades y conocimientos que una persona domina y moviliza de manera integral en el desempeño de su función (DEPVM, 2008).

### *Competencias Elementales*

Las competencias elementales son aquellas de tipo más básico que tienen que ver con la personalidad, de cuyo desarrollo, generalmente, abarcan los procesos de enculturación básica y reglas que rigen el comportamiento en las sociedades desarrolladas y que resultan parte importante que redundará en el desarrollo profesional de un desempeño eficaz y eficiente. (Lanuque, 2008), estas competencias elementales en el directivo constituyen una parte transversal que va de la mano con el liderazgo que ejerce en el contexto de la comunidad escolar y puede ser uno de los factores más importantes para el logro del éxito, ver Figura 3

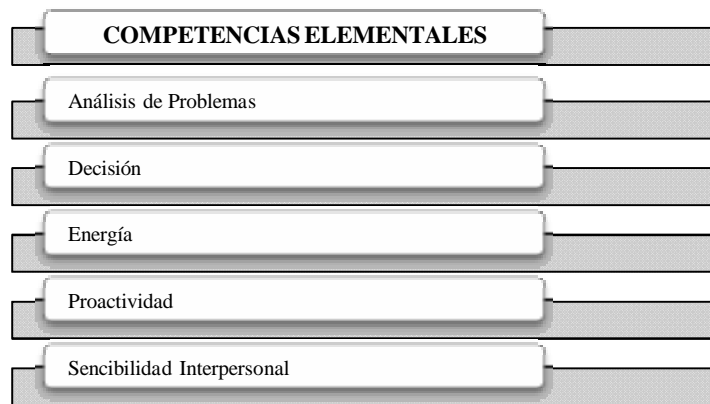


Figura 3. Competencias Elementales de un directivo.

Las Competencias Elementales aquí señaladas se desprenden de la investigación de las competencias generales propuestas por Lanuque, (2008).

Las competencias elementales abarcan las áreas analítica, ética y humana del profesional de la educación, Lanuque (2008), desarrolla referentes de cada una de las competencias mencionadas en la Figura 3:

- **Análisis de problemas.** Es la capacidad de un ser para examinar detenida y objetivamente una problemática, que una vez analizada le permitirá tomar decisiones consientes de que puede equivocarse; de igual forma reconocerá las posibles causas y determinará alternativas de solución de la problemática presentada. Para ello dará muestras de reflexión que le permitirán ir eliminando las emociones que en esta intervengan y que pongan en riesgo la objetividad del análisis; Lanuque (2008), refiere indicadores que intervienen en el análisis del problema; donde el desglose de esta competencia requiere que el profesional demuestre su Manejo y dominio de diversas fuentes de información que le apoyen en situaciones muy complejas y/o ambiguas; así mismo es necesario que este considere diversos escenarios que pudieran existir en un plano futuro, con la finalidad de analizar estrategias, teorías conceptos y modelos innovadores. Se requiere también que realice aportaciones que contribuyan a construir conclusiones muy elaboradas que integren prioridades y efectos entre otros elementos; debe ser a la par de lo anterior capaz de ir minimizando los escenarios antes mencionados y presentar alternativas claras y naturales. De igual forma, debe detectar diversas formas de patrones, modelos y tendencias que identifiquen vínculos existentes y su complejidad y los acontecimientos suspendidos en el tiempo.
- **Decisión.** Es otra capacidad que deben tener los directivos e involucra elegir entre diversas vertientes de acción; implica también decidir entre una u otra situación. Lanuque (2008) menciona que la decisión suele ser el último paso de un proceso de “análisis de problemas” pero resulta una competencia diferencial con respecto a la primera ya que no siempre quien efectúa tal análisis es responsable de tomar la decisión

final de la solución. Debe también quedar en el entendido de que tomar decisiones tiene que ver con capacidad paralela de afrontar riesgos, considerando que no siempre las decisiones a adoptar en un puesto de trabajo implican necesariamente un riesgo o posibilidad de fracaso, sino tal y como lo dice Lanuque (2008) simplemente, dos vías diferenciales y alternativas de acción para resolver un problema o solución. En la toma de decisiones se requiere que se realice la acción con firmeza y seguridad en situaciones complejas, incluso en situaciones ambiguas y de alto riesgo; se debe estar consciente de que hay que asumir lo que conlleve la toma de decisiones en el espacio laboral donde desarrolla sus funciones; también es indispensable asumir con compromiso las implicaciones y consecuencias de las decisiones que se haya tomando; de igual forma, es necesario que sepa actuar con determinación, acierto y madurez y motive de igual manera a otros en la toma de decisiones.

- **Energía.** Es la fuerza que se imprime al momento de desarrollar un trabajo o en una situación específica y cuenta con interlocutores variables en espacio y tiempo. La energía es la intensidad que mantiene diversos matices al desarrollar un trabajo determinado. Esta competencia se mide con indicadores que mucho tienen que ver con mantener la objetividad ante situaciones que representen una gran presión; donde es posible estudiar los diversos enfoques de una circunstancia específica y donde los juicios y opiniones requieren de gran madurez. De igual forma logra detectar situaciones que están relacionadas entre sí, pero que no son claras a la vista en primera instancia. Logra que sus juicios no sean a priori, ni que estén influenciados por alguna particularidad; es capaz de proponer alternativas innovadoras con la finalidad de tener estrategias para tiempos de variables externas; también debe contar con la capacidad de distribuir y reorganizar rápidamente los tiempos de trabajo del colectivo cuando surgen situaciones imprevistas y no consideradas en la agenda.



Es importante que logre mantener sus niveles de eficacia y eficiencia en los cambios que se presenten en la plantilla de trabajo.

- **Proactividad.** Ser proactivo redundante en una aptitud del profesional de la educación donde da muestras de tomar la iniciativa para resolver los imprevistos que surgen durante la jornada, brindando propuestas viables ante las contingencias, actuando con rapidez y sentido común considerando las repercusiones que pueden surgir de la toma de decisiones. Es necesario que el directivo se adelante a los hechos, con visión globalizada y asertividad. Los indicadores que pueden ayudar a medir esta habilidad comprenden la capacidad de actuar con rapidez para dar solución a variadas problemáticas que pueden ser situaciones sencillas o complejas; también debe dar muestras de comprensión ante la necesidad de acción de los problemas que surgen intempestivamente, emprendiendo rápidamente acciones certeras y oportunas que contribuyan a minimizar o evitar riesgos; logra de igual forma dar pronta respuesta ante situaciones difíciles, brindando alternativas viables de solución. La prevención es parte de las estrategias que le permite crear oportunidades y/o desarrollar un plan de acción, para evitar riesgos que no son evidentes para los otros; por lo tanto debe ser visionario al capacitar y preparar al colectivo docente ante acontecimientos que pudieran ocurrir. Es postulado para los otros miembros del equipo por su forma de actuar ante los acontecimientos programados y ante los imprevistos.
- **Sensibilidad interpersonal.** Esta competencia es poco reconocida en medida de importancia, sin embargo es parte central de las competencias que constituyen el perfil del directivo; lo medular de esta se centra en que los demás reconozcan la sensibilidad de la persona para entender desde la óptica de los otros miembros de la comunidad la forma en que el directivo hace uso de sus concepciones, categorías y conceptos y la manera de enfrentar las problemáticas emocionales y de carácter personal y sus relaciones para con los que lo rodean. En

resumen, la sensibilidad es una capacidad que permite demostrar y comprender las emociones y sentimientos de los demás y la forma en que puede incidir sobre estos. Los rasgos que permiten reconocer esta competencia en un directivo son aquellos donde se identifica que este es capaz de comprender las razones de fondo de los pensamientos, sentimientos y preocupaciones del otro; logra acercarse a los otros y entenderlos; logra aproximarse a los otros cuando se enfrentan situaciones difíciles o emocionales y brinda apoyo en esos momentos; siendo capaz de motivar a los demás en pro del intercambio de pensamientos y emociones. Logra en su interés mantener la discreción necesaria para las situaciones emocionales que son de su conocimiento con respecto a los otros miembros de la comunidad escolar, reconociendo la responsabilidad que conlleva el conocer ese tipo de información.

Sin embargo, desde el punto de vista del presente trabajo las competencias elementales que menciona Lanuque (2008) parecen estar incompletas, ya que hacen falta rasgos como la motivación que mueve al directivo, su perseverancia, su sensatez y la aplicación de la justicia que esta realiza para consigo misma y para con los demás. El currículo basado en competencias, por lo tanto, debe ser una oportunidad para reflexionar a fondo sobre el sentido que toma la profesionalización, más que cotejar un referente entre lo que se hace y lo que aun no se logra.

El desarrollo de competencias en general requiere tomar en cuenta postulados como el de Schön (1998), donde la reflexión contribuye al cambio educativo desde la perspectiva de la reflexión-acción, partiendo de la introspección autogestiva que debe realizar el director para de ahí arrancar y generar el cambio educativo, mediante la identificación de sus cualidades clave, habilidades y conductas fundamentales (Day, 1999).

El profesional reflexivo durante mucho tiempo ha sido abordado desde múltiples enfoques, comenzando desde la perspectiva profesional se considera que es una persona que ejerce una profesión y el termino reflexivo nos refiere a la acción de reflexionar, Schön (1998). Un directivo exitoso, por lo tanto, realiza su práctica bajo la estructura referencial de autoevaluación permanente, con ello al pensar de manera compleja permite trascender los esquemas mentales que de algún modo son nuestros y que se han adquirido bajo un proceso flexible y autorreflexivo de lo que nosotros realizamos bajo la premisa de entablar un diálogo directo de nuestras ideas y lo que percibimos de los otros y el contexto, reconociendo las debilidades que existen en nuestra cotidianeidad. (Tobón, 2006).

Al referirse al proceso de reflexión en el desarrollo de las competencias de un directivo es remitirse a tener presente el proceso de evaluación que conlleva en si la reflexión. Según Schön:

“... mientras los profesionales continúan reflexionando EN y SOBRE la acción y aprendiendo de la práctica, el proceso de reflexión pasa por etapas de apreciación, acción y reapreciación. Los profesionales interpretan y aprecian sus experiencias a través de los diferentes conjuntos de valores, conocimientos, teoría y prácticas que ya han adquirido, Schon llama a estos conjuntos “los sistemas apreciativos”. (Schön, 1998, p. 15)

En el ámbito educativo se encuentra de manera constante el proceso de reflexión desde las perspectivas de EN (durante la práctica) y SOBRE (situaciones de carácter específico). Si retomamos que esta reflexión se realiza mediante una conversación, esta acción es lo que reconocemos en preescolar como dialogo pedagógico, dicho dialogo no se realiza de forma arbitraria debe cumplir un protocolo con la finalidad de poder recabar datos suficientes para identificar la problemática y las estrategias de solución que se van a ir planteando, ya que de esta forma el problema se podrá ir reestructurando a través de la reflexión y así resolver la situación que se había presentado hasta ese

momento, validando lo anteriormente expuesto y con ello demostrar las soluciones viables y apuntalando a una gestión de cambio.

### Aprendizaje Organizacional

La capacidad de organizar fue un factor detectado dentro de esta investigación y concuerda con lo que mencionan Antunez (2004) y Dibella y Nevis (1998) al mencionar este factor como parte importante de la gestión que un directivo para construir las organizaciones de aprendizaje, ya que implican actividades de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan con diversos grupos como lo son alumnos, docentes y padres de familia.

Las formas de aprendizaje han ido modificando sus conceptos y prácticas de manera paulatina. Tal y como lo mencionan Di Bella y Nevis (1998), ahora más que nunca, las organizaciones deben aprender de sus experiencias y adaptarse al cambio para poder sobrevivir, crecer y prosperar. DiBella y Nevis (1998), sostienen que todas las organizaciones tienen las capacidades de aprendizaje y estilos, que varían con cada uno de las culturas corporativas y demuestran por qué estilos distintos deben ser considerados como fuentes de ventaja competitiva.

Los autores antes mencionados, apuestan por un compromiso basado en estrategias para la adquisición del aprendizaje, lo que sugiere que a través de esta perspectiva se pueden construir nuevas organizaciones, a más de una sociedad eficaz y eficiente; como ellos, otros autores coinciden al definir al aprendizaje como un proceso de cambio en los individuos; por lo tanto, la gestión de cambio es uno de los factores incidentes en el proceso de desarrollo del aprendizaje organizacional.

Hablar de aprendizaje organizacional es un término relativamente nuevo que tiende a estar relacionado con tres factores fundamentales que mencionan en sus investigaciones Fernández y Álvarez (2007) y que tienen que ver con la habilidad de una persona para poder obtener y organizar información interna y del contexto para tomar

decisiones que beneficien los objetivos planteados; el cambio es otro de los factores, refiriéndose a este como un cambio permanente que incide en las acciones propiamente con el único objetivo de mejorar el rendimiento en el desarrollo de su actividad profesional, siendo lo anterior la parte medular para lograr la efectividad de la que ya se hablo anteriormente.

Las escuelas en su carácter de organizaciones contribuyen de manera específica al aprendizaje organizacional desde diversos enfoques. A lo largo del tiempo estas han sufrido transformaciones paulatinas desde ser consideradas un recinto del saber hasta lo que hoy en día se puede definir como instituciones organizadas que deben responder a muchos requerimientos y expectativas y que basan lo que ahí se realiza en un trabajo productivo de todos los agentes educativos en pro de la mejora.

Han pasado de ser comunidades escolares hasta convertirse en comunidades de aprendizaje y esa transformación, en mucho tiene que ver con el liderazgo del directivo y el sin numero de competencias que éste debió haber desarrollado en niveles estratégicos.

### *Organizaciones Inteligentes*

Ligado al Aprendizaje Organizacional están las organizaciones inteligentes; Senge (1998) como uno de los autores más reconocidos en la materia, menciona sobre estas, que a través del desarrollo de las capacidades de cada persona involucrada, en este caso en el proceso educativo, se aprende cómo producir resultados extraordinarios. Con los cambios repentinos que se dan hoy y que caracterizan el mundo de los negocios, las habilidades de adaptación de este tipo de organizaciones son sumamente beneficiosas y objetivamente se pueden transpolar estas estrategias al ámbito educativo con la finalidad de mejorar el proceso y resultado.

Las organizaciones inteligentes a las que se refiere Senge (1988), están fundamentadas por cinco disciplinas que convergen para innovar este tipo de organizaciones; entendiendo por disciplina, desde la propia perspectiva de Senge (1998), como una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Una

organización en aprendizaje según el mismo autor, es aquella que fundamenta la idea de que hay que ver objetivamente la realidad desde una nueva perspectiva, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Basarse en este implica considerar a todos los miembros de la comunidad como agentes de gran valía, reconociendo sus capacidades para tomar decisiones que permitan, enriquecer la visión y misión escolar haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas, son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas. La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Senge (1998) desarrolló las cinco disciplinas por separado, cada una es independiente de la otra, brindando una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, tal y como lo son las escuelas, sustentos perfectibles donde se busca el mejoramiento permanente.

La construcción y manejo de Organizaciones Inteligentes desde las cinco disciplinas de Senge, (1998) implica desarrollar habilidades que permanentemente deben estar presentes en la gestión directiva dentro de las instituciones educativas y son las siguientes:

1. Pensamiento sistémico
2. Dominio personal
3. Modelos mentales
4. Construcción de una visión compartida
5. Aprendizaje en equipo

El pensamiento sistémico comprende la estructura conceptual de las disciplinas, como el cúmulo de conocimientos y herramientas que Senge (1988) desarrolló con la finalidad de que los patrones totales a los que se refiere constantemente fueran claros al

entendimiento común, a más de que incidentalmente podrán modificar los patrones totales antes mencionados. Las herramientas de pensamiento se refiere a un término relativamente nuevo que presentan un referente del mundo actual como un espacio sumamente intuitivo.

El dominio personal es la segunda disciplina y comprende a otra habilidad que permite analizar y evaluar de manera permanente la visión personal; esto es, según Senge (1988), concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. En conjunto, esto se convierte en el punto de partida de las organizaciones inteligentes, como una parte sublime en la que se instituye el inicio. Los miembros de una organización inteligente deben tener en claro que su fortaleza reside en el dominio de sí mismos y que constantemente se nutren de tradiciones de diversas corrientes, que les permiten reconocer que la capacidad de aprender es grande, pero no mayor que la constitución de la propia organización.

Los modelos mentales, comprenden la tercera disciplina de Senge (1998) y se refiere a hipótesis que por tradición han estado presentes, echando raíces bajo supuestos que se presentan como modelos que infieren de manera directa en la forma de concebir el mundo y actuar en él. Senge (1988) refiere que desarrollar un trabajo basado en modelos mentales debe comenzar por realizar una autoevaluación “Volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.”. En esta disciplina es importante desarrollar la aptitud para conversar con otros haciendo uso equilibrado de la indagación y la con la finalidad que los otros logren exponer sus pensamientos.

La cuarta disciplina de Senge (1988) es la construcción de una visión compartida, entendida esta como la capacidad de poder compartir una imagen o imágenes del futuro inmediato al que se desea llegar. La práctica de la visión compartida integra una serie de aptitudes que permiten construir una visión compartida que brinda no solo compromiso objetivo, sino representa las metas genuinas de un equipo de trabajo que da muestras de unidad y no la acción de llevar a cabo ordenes de de otros. Al desarrollar habilidades de

dominio en esta disciplina, los líderes comprenden la importancia del trabajo en equipo donde las ideas afines se concentran hacia un solo referente.

La quinta y última disciplina es el aprendizaje en equipo, Senge (1988), reconoce la importancia de esta disciplina calificándola como vital por la representación que tiene como unidad fundamental para el desarrollo del aprendizaje de las organizaciones de hoy en día, donde lo individual ha quedado atrás y se ha fortalecido el trabajo en equipo; por lo tanto la lógica indica que si un equipo no da muestras de un crecimiento, la organización no crecerá.

Estas disciplinas desarrolladas por Senge (1998), permiten de manera intrínseca evaluar los procesos de aprendizaje y las barreras existentes para que se genere el aprendizaje dentro de una institución.

Realizar esta evaluación de carácter interno permite pasar de una comunidad educativa a una comunidad de aprendizaje.

#### *Diferencia entre Comunidad Educativa y Comunidad de Aprendizaje*

El diccionario de la lengua española (2009), se define comunidad: (Del lat. *communītas, -ātis*). Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes. La concepción antes mencionada sobre comunidad es meramente el bosquejo desdibujado de todo lo que implica una comunidad. En el marco de la educación mucho se habla de comunidades educativas y comunidades de aprendizaje, donde pareciera que se refieren a lo mismo; sin embargo, a lo largo del tiempo y basando en diversas investigaciones se encuentran las diferencias existentes entre ambas.

En una sociedad de transformación, en una sociedad con grandes déficit sociales y económicos, las organizaciones tienen una responsabilidad social por lo que hacia el futuro el análisis de los productores de la eficacia de la gestión cobrará más importancia y será indispensable (Namo, 2003) y con ello una organización debe estar bien sustentada



en los pilares de la educación (Delors, 2008), no solo en viejas prácticas tradicionalistas que de cara al futuro no cumplen con los requerimientos de la escuela nueva.

1. Comunidad Educativa. Las escuelas como instituciones en sus diferentes niveles tienen la connotación de comunidades donde se integran grupos relacionados con el ámbito educativo; profesores, alumnos, padres de familia y autoridades locales.

Esta práctica tradicional refería un papel preestablecido para cada uno de los miembros de la acción educativa donde el profesor enseña a los alumnos, los padres de familia cumplen llevando a los hijos a la escuela, en términos depositarios y las autoridades otorgan recursos a la escuela.

Habitualmente se ha usado el término “comunidad educativa” para designar el trabajo integrado que realiza cada uno de los agentes que intervienen en el proceso educativo. Durante años, este fue el patrón que rigió a las organizaciones educativas en un proceso desarticulado de los que en el intervinieron.

2. Comunidad de Aprendizaje. Hoy en día los procesos educativos han ido evolucionando en una paulatina gestión del cambio, donde los buenos resultados no se quedan dentro de las aulas.

Namo (2003), considera que es necesario pensar en las diversas tendencias que se observan en muchos países de Latino América, acerca de la nueva estructura organizativa de la gestión escolar, que toca la simplificación, los meritos, la productividad y los factores organizacionales. Estos cuatro referentes en que Namó (2003) basa su investigación, refieren que la simplificación del proceso técnico es una característica que homologa las acciones de las organizaciones educativas en el futuro cercano. La simplificación debe acompañarse de un proceso de capacitación que considere a todos los integrantes de la comunidad escolar en lo pedagógico y en lo administrativo, teniendo como finalidad hacer uso de los servicios del contexto donde se desarrolla la acción educativa, ya que es el espacio y entono donde se desarrollan las problemáticas reales.

Por su parte la meritocracia: es una capacidad que se debe fortalecer objetivamente, beneficiando los procesos de selección, de reclutamiento del personal, que en el caso de las escuelas oficiales no aplica debido a que la selección la realizan organismos que desconocen las necesidades reales de la comunidad educativa de manera específica; sin embargo, Namó (2003) considera que esta práctica se debe realizar ya que brinda un carácter que valora la profesionalización de la educación como el elemento central que permita a la educación la incorporación de sus mejores recursos humanos. Indudablemente esto debe ir acompañado de una nueva filosofía de estímulos al educador y de pagarle conforme a los requisitos que exigen para poder tener una meritocracia educativa. Una verdadera profesionalización de la función educativa.

Namó (2003) integra la productividad, desde la perspectiva de que la educación no puede, para el futuro inmediato seguirse dando el lujo de hacer fracasar a sus alumnos en el proceso de apropiación de la información del docente, ya que de esto se desprenden la repetición, la deserción, el ausentismo, la baja promoción, la baja participación en los procesos de asistencia a clases, el abandono de las aulas, la inasistencia del educador a la misma entre otras lamentables situaciones que solo llevan a pensar que estos factores tienen que modificarse; para lo cual es vital el compromiso entendido como un valor indispensable de los sectores sociales y civiles, incluida la comunidad que tiene un papel indispensable en los nuevos sistemas de gestión educativa propios del siglo XXI.

Los factores organizacionales que Namó (2003) considera son la flexibilidad, la innovación, la comunicación, el liderazgo, la capacidad de riesgo en la toma de decisiones y el clima de trabajo, como los rasgos que inciden objetivamente en la construcción, organización y sistematización de una comunidad educativa.

Estas características de la nueva estructura organizativa de la gestión de Namó (2003) nos brinda un punto de partida de las situaciones que se deben tomar en cuenta para constituir una comunidad de aprendizaje.

Las comunidades de aprendizaje son el resultado del proceso de transformación educativa que se vive en todo el mundo. Hoy en día los agentes que intervienen en este

proceso, son los mismo, con la diferencia de que el trabajo que antes se hacía en equipo, ahora se realiza de manera colaborativa, donde cada uno de los integrantes debe asumir con responsabilidad y compromiso su tarea que en ningún momento es aislada de la del otro.

Hablar de colaboración representa uno de los soportes de la escuela nueva, donde el individualismo no tiene cabida y únicamente impera como una de las herejías más importantes del cambio educativo (Hargreaves, 2006).

Shulman (1989), hace referencia sobre la colaboración como un elemento altamente necesario para poder lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos de enseñanza, es preciso que se asegure la participación equitativa de todos los que intervienen en el desarrollo de este proceso, para que de igual forma el beneficio sea recíproco para cada uno de los participantes.

El trabajo colaborativo, no es una tarea fácil, implica un reto para los directivos y profesores, para los alumnos, para los familiares y para las instituciones locales que intervienen en este proceso. Para cumplir esta misión, es importante tomar en cuenta la estructura de los pilares del conocimiento: aprender a conocer, es decir, adquirir los instrumentos de la comprensión; aprender a hacer, para poder influir sobre el propio entorno; aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas y aprender a ser, un proceso fundamental que recoge elementos de los tres anteriores (Delors, 2008).

Lo anterior fue concebido por Delors (2008), como los cuatro pilares de la educación donde los cuatro se conjuntan en una sola línea donde hay un intercambio permanente.

En el trabajo colaborativo los pilares de la educación están presentes dándole carácter ético a las tareas educativas que cada quien realiza. En la actual sociedad de la información, donde la educación no depende tanto de lo que ocurre en el aula como de las interacciones que establece el alumnado en todos sus ámbitos de acción, el proyecto de Comunidades de Aprendizaje aparece como una respuesta educativa que rompe con la

estructura tradicional de la escuela para abrir sus puertas a la participación de toda la comunidad Flecha, 2003).

La relación tradicional de la escuela con las personas de su entorno, que solían adoptar una actitud pasiva para la recepción de un servicio público, es sustituida por una interacción mucho más estrecha y activa, en que familiares, profesorado, alumnado y toda la comunidad cambian radicalmente su comportamiento y se erigen en protagonistas de la educación en todas sus dimensiones. Cuando las barreras entre la escuela y su entorno desaparecen para conformar una comunidad de aprendizaje, el contexto en toda su globalidad cambia radicalmente. Y lo hace, sobretodo, por la participación activa de todos los miembros que la componen, convertidos en agentes educativos capaces de dar respuesta a las demandas que plantea hoy la sociedad de la información. La escuela o el profesorado, de forma aislada, difícilmente podrían afrontar con éxito esta tarea (Flecha 2003) y es así como la colaboración en el trabajo colegiado forman el engrane para constituir una comunidad de aprendizaje exitosa.

#### *Aprendizaje Organizacional en Educación Preescolar*

Durante mucho tiempo la educación preescolar fue considerada como “la escolita de los niños” con una connotación peyorativa y con carácter de escuela depositaria, donde a los niños se les ayudaba a madurar mediante juegos sin sentido formativo.

Los grandes cambios que ha sufrido la educación alrededor del mundo, las reformas educativas que enfrenta el país, hoy en día, incluyen al nivel preescolar. Más allá de decretar la obligatoriedad del nivel, se reconocen la importancia que tiene este como primera instancia educativa en el desarrollo de las competencias de los alumnos y en la participación objetiva de los familiares.

Retomando a Fullan y Hargreaves (2001), al analizar lo que sucede en los planteles y comparar su dinámica interna con las propuestas y demandas de la reforma educativa, es necesario aceptar que para mejorar la calidad de la educación se requiere

transformar el funcionamiento habitual de cada plantel educativo, es decir, se requiere el establecimiento de una escuela nueva.

Incorporar a la escuela en un nuevo modelo de autogestión va más allá de la mera elaboración de un documento de planeación, implica un cambio en la percepción del director, los docentes, los padres de familia y los alumnos respecto a cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña. Esta percepción tiene una estrecha relación con la misión, la visión y los cambios que se requieren en la escuela. El cambio implica la creación o reconstrucción de las relaciones de trabajo para la aceptación mutua, el establecimiento de criterios de actuación y la revisión de objetivos personales e institucionales, para llegar a la definición de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. El cambio no es sólo hacer las cosas de manera diferente, ya que esto no siempre implica mejoría, es asegurarse que los resultados obtenidos sean óptimos.

Educación preescolar se ha dado a la tarea de integrarse a las exigencias de la nueva gestión, mediante el Programa de Educación Preescolar (2004) logra integrar fundamentos teóricos que enmarcan el proceso de cambio; propósitos educativos que dan el perfil de egreso de los niños y niñas preescolares y se sustentan en el desarrollo de competencias; maneja igualmente los principios pedagógicos que son para el profesor el referente de su práctica docente; y culmina con el proceso de evaluación donde educadoras, niños y niñas, madres y padres de familia y personal directivo realizan la rendición de cuentas de lo desarrollado en su paso por la educación preescolar.

De igual forma, la Alianza por la calidad de la educación tiene como objetivo central, propiciar e inducir una amplia movilización en torno a la educación, a efecto de que la sociedad vigile y haga suyos los compromisos que reclama la profunda transformación del sistema educativo nacional (Alianza por la Calidad de la Educación, 2008).

De esta manera los problemas de prioridad nacional como lo son la salud, la cultura cívica de la legalidad, la inclusividad y la productividad, son tarea primordial de la participación social que incluye a todos los agentes educativos.

Productividad Laboral en la escuela es una oportunidad para conjuntar esfuerzos en el desarrollo de una jornada académica que sensibilice a los alumnos en la importancia que el trabajo reviste como fuente de desarrollo personal de productividad y bienestar individual y colectivo (Secretaría de Educación Pública, 2009); siendo productivos al interior del centro escolar, la productividad trascenderá en la comunidad circundante.

Esta situación no nos habla de otra cosa que de trabajo colaborativo, en el cual se toma como acuerdo el fomentar mecanismos participativos de gestión escolar con los Consejos Escolares de Participación Social y la Alianza por la Calidad de la Educación, esperando que las consecuencias que se obtengan del mismo se encaminan a colocar las comunidades escolares en el centro de atención de las políticas públicas y que se logren involucrar a las comunidades educativas en los procesos de mejora de los centros escolares; transformando así el propio sentido de la comunidad, pasando de una comunidad educativa a una comunidad de aprendizaje.

El nivel preescolar está en la tarea de las organizaciones inteligentes, educación preescolar está en el camino del aprendizaje organizacional, incentivando y motivando a sus miembros a crecer en este interminable proceso de la educación donde la tarea educativa es de todos.

El soporte teórico aquí incluido es tan solo un pequeño referente de lo basto en información que se existe para constituir una investigación de este tipo, hay un sin número de autores que se pueden seguir consultando con la finalidad de dar continuidad a otras investigaciones.

La metodología comprendida en el siguiente capítulo concentra los procesos para poder abordar la información bajo un procedimiento que desprenda la línea para concentrar y analizar los datos de la propia investigación.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

En la investigación científica y dentro de cualquier área del conocimiento humano, se plantea como finalidad la descripción, explicación y predicción de los fenómenos. La investigación se lleva a cabo de acuerdo con criterios, los cuales son ajustados por cada investigador.

Giroux y Tremblay (2008), mencionan que la investigación exige un importante trabajo de documentación, reflexión, recopilación y análisis de datos. En el presente trabajo se retoman los elementos antes mencionados con la finalidad de dar carácter científico a la investigación que se está realizando.

La metodología debe ser uno de los capítulos que soporten el trabajo realizado bajo una perspectiva objetiva y ética de todos los procedimientos que en la misma se lleven a cabo.

#### **Método de Investigación**

El presente trabajo trata de identificar la naturaleza de las realidades de los directores exitosos, su estructura dinámica, aquella que da razón de su comportamiento y manifestaciones, la presentación del caso, el uso de entrevistas y aplicación de encuestas son los elementos metodológicos que integran la misma.

Se eligió utilizar este tipo de investigación puesto que ofrece la posibilidad de identificar nuevas hipótesis a partir de los objetivos propiamente desarrollados, recurriendo al método etnográfico, el cual permite hacer una interpretación profesional que representa las actividades cotidianas, en lo académico, en lo administrativo y en lo social durante un cierto período de tiempo para así, poder comprender y conocer sobre él, ya que pretende revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del directivo estudiado; esto se consigue mediante la participación directa del investigador.

De manera particular se investigó sobre aquellos elementos que intervienen en la gestión de una directora de Jardín de Niños del Valle de México, analizando diversos rasgos del perfil e iniciativas del trabajo que realiza para que esta sea considerada, una práctica exitosa.

Debido a las características y necesidades propias del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico, se ha definido ya que el mecanismo de la metodología tenga un enfoque mixto: cuantitativo y cualitativo. Hernández, Fernández y Baptista (2006), mencionan sobre el enfoque mixto de la investigación, que implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.

El presente trabajo es de naturaleza metodológica mixta ya que se aborda desde un enfoque cualitativo en el planteamiento del problema, pero que para dar respuesta al mismo requiere de la aplicación de una serie de entrevistas a diferentes autores del proceso educativo y que por ende, arrojarán datos cuantitativos que analizar y presentar.

## Contexto de la Investigación

### *Contexto Socioeconómico de la Escuela*

El Jardín de Niños Tizoc, se encuentra ubicado en un área suburbana en el poblado de Cahuacán, Municipio de Nicolás Romero, Estado de México, este lugar fue el primer poblado que constituyó el municipio como tal. En la propia comunidad aun existe el modelo tradicional de familia integrada por padres, madre e hijos, donde los roles también son tradicionales los padres son los proveedores y por ende salen a trabajar, las mujeres están encargadas de las labores del hogar y la educación de los hijos y los hijos a la escuela. Los trabajos que se desempeñan en esa entidad son de comerciantes, campesinos y trabajadores de la madera en aserraderos. El nivel socioeconómico de ellos se ubica en el nivel económico bajo, siendo una minoría de nivel medio bajo.



Pocas son las madres solteras que enfrentan solas la tarea de educación de los hijos. De igual forma también es poca la inseguridad del entorno, aun se puede considerar un área segura donde los niños juegan en las calles y campos circundantes. El frío clima de este lugar incide en los pequeños de manera constante en lo que se refiere a enfermedades de vías respiratorias que en su mayoría son atendidas por el Instituto de Salud del Estado de México (ISEM).

La matrícula escolar es de 119 alumnos y alumnas y la plantilla de personal es de cinco, cuatro educadoras frente a grupo y una directora; la asistente de servicios (conserje) es pagada por los padres de familia.

La organización y administración oficial del plantel está bajo la responsabilidad de la directora, ya que es un plantel federal; esto comprende en gran medida la toma de decisiones para organizar y orientar el rumbo de los recursos materiales de la institución; sin embargo, la directora trabaja de la mano con la Asociación de Padres de Familia que se constituye de manera legal como el órgano que administra las aportaciones económicas que los padres de familia realizan en beneficio del Jardín de Niños, tomando en consideración el plan de trabajo de la directora.

La directora es la Profesora Grisela Rosana Constantino López.

### *Historia de la Escuela*

El Jardín de Niños se fundó en el año de 1984. Actualmente se ha constituido como uno de los Jardines de Niños más fortalecidos del sector 14 Valle de México, en Nicolás Romero.

Realiza su trabajo bajo los planteamientos de la Reforma Educativa, en un marco de trabajo en el desarrollo de las competencias de toda su comunidad, es decir, se trabaja en el desarrollo de las competencias de los niños y las niñas, se trabaja en el fortalecimiento de la función directiva y la función docente, se trabaja en referente del compromiso de los padres y las madres de familia en la función educativa y se trabaja en

colaboración con las autoridades de la comunidad (Comisariado ejidal y Ayuntamiento) en pro de las prioridades nacionales.

La directora fortalece su función mediante la actualización y capacitación permanente; el personal docente trabaja en autogestión sobre el desarrollo de sus competencias profesionales; los padres llevan a cabo los compromisos de trabajo en casa para obtener replica de sus niños y niñas de lo que realizan dentro de la institución.

Las autoridades solventan parcialmente algunas de las necesidades detectadas en el Jardín de Niños, sobre todo en aquello que tiene que ver con la curricula del plantel; dentro del plantel se trabaja de manera interrelacionada con diversos comités que atienden a programas nacionales, estatales y propios del Departamento de Educación Preescolar Valle de México; esto da oportunidad a que casi todos los padres y/o madres de familia se comprometan en el trabajo productivo de la escuela.

Los comités, programas y proyectos en los que participan los padres y madres de familia, son los siguientes:

- Asociación de Padres de Familia.
- Comité Escolar de Participación Social.
- Comité Responsable del Programa de Seguridad Escolar.
- Comité de Seguridad y Emergencia Escolar.
- Programa Nacional de Lectura.
- Programa Salud del Preescolar
- Proyecto de Ingles.

Este último solo le lleva a cabo en dos grupos y como es de carácter pedagógico es responsabilidad de las educadoras que lo trabajan; las actividades extracurriculares son esporádicas y tienen el propósito del fortalecimiento de la práctica docente.

Hasta este momento y por las características del Programa de Educación Preescolar, la evaluación de los alumnos es de carácter cualitativo, por lo que no se

otorga una calificación numeraria a la institución; sin embargo, dentro del ranking de la zona escolar 15 a la que pertenece, se ubica en el primer lugar en base a las valoraciones que realiza la supervisora escolar.

El éxito de este Jardín de Niños se ha determinado en la proyección que ha tenido de las actividades internas hacia la comunidad. El reconocimiento lo han hecho los padres y madres y se ha transmitido de boca en boca, logrando que al inicio del ciclo la demanda en las inscripciones sea mayor a la capacidad instalada.

Hay poca deserción escolar, el índice es casi nulo, la asistencia en los grupos es continua, las inasistencias las reportan los padres de manera oportuna y generalmente son por incapacidad o enfermedad de los pequeños.

Las relaciones interpersonales del equipo docente también son una fortaleza, existe comunicación oportuna que permite sanear las relaciones internas. Por demás está mencionar que el trato de los profesores hacia los alumnos es de cortesía, amabilidad, respeto y cariño.

Hablar de compromiso de parte de los alumnos preescolares podría creerse que es poco objetivo, sin embargo cuando se refiere con claridad y recordándolo continuamente, el compromiso no solo se logra establecer, sino realizar.

El reconocimiento externo del profesor dentro de su comunidad ha sido subjetivo y desde la percepción de los padres, debido a que las educadoras generalmente son el primer contacto entre la familia y la escuela, los padres llegan a apropiarse de la identidad de “su maestra” y con ello ya se les da el calificativo de “la mejor”, pero también existe, aunque en menor porcentaje, el reconocimiento de los padres que observan, comparan y determinan el calificativo de “mejor” desde esa perspectiva.

Las evidencias de éxito objetivas están plasmadas en las visitas diagnósticas y de acompañamiento que realiza la propia directora al interior del jardín y aquellas con el

mismo enfoque que realiza la supervisora de zona al mismo. También cuantas las evaluaciones que realizan los padres de familia en las juntas pedagógicas y administrativas, mismas que quedan plasmadas en actas informativas.

A partir de la Reforma Educativa, la integración de los padres de familia en el trabajo que se realiza en el Jardín de Niños, es más constante, ya que no solo se les involucra en juntas y faenas, deben interactuar en el proceso educativo como coparticipes del mismo integrando las comunidades educativas.

El crecimiento de la institución en estos últimos años ha sido evidente y ello se refleja en su visión que considera:

Brindar oportunidades a los niños y niñas del centro educativo Tizoc, considerando las necesidades y capacidades para aprender con equidad, calidad, pertinencia y relevancia a fin de potencializar sus competencias de comunicación, cognitivas sociales, afectivas y motrices; logrando ser agentes de cambio de su medio sociocultural, con el apoyo de todos los actores de la comunidad escolar.

Esta proyección refleja directamente el rumbo que está tomando la institución desde la gestión directiva.

#### *Historia de la Directora*

Ingreso a las filas de esta Jardín de niños en el año de 1986, teniendo 23 años de servicio ininterrumpido en esta institución donde los primeros 4 años se desempeño como profesora frente a grupo, los posteriores 12 años los desempeños como educadora encargada, es decir, realizaba las labores de una directora a la par de atender un grupo de la institución, lo cual durante ese tiempo su tarea se hizo doblemente difícil y a lo que hay que sumarle que durante este periodo también estudiaba la Licenciatura de Educación en la UPN.

Actualmente con 41 años de edad, ha desempeñado la labor como directora en el Jardín de Niños Tizoc desde hace 7 años teniendo el grado de Licenciada en Educación

Preescolar. Su profesionalismo se ha desarrollado por autogestión extraescolar en diversos seminarios, diplomados, cursos y talleres de actualización.

Es reconocida en el sector 14 del Valle de México como una directora objetiva, coherente y comprometida con la función que desempeña. A ella le cuesta trabajo reconocer sus triunfos, pero más que el reconocimiento, no se vanagloria ante los demás de sus propios logros, demostrando su sencillez y calidad moral.

#### Instrumentos

El ISSPP ha desarrollado herramientas específicas para recabar la información que se requiere a través de 3 entrevistas a la directora, 15 a los alumnos, 3 a los padres y 3 las educadoras de la comunidad del director exitoso seleccionado.

Cabe mencionar que el instrumento aplicado a los alumnos presenta algunas variantes conforme al documento original debido a que se aplicará a niños y niñas preescolares y ha sido necesario rediseñarlo en algunas partes para que los cuestionamientos sean más comprensibles para ellos, pero sin cambiar el sentido de la entrevista misma.

Las entrevistas se realizarán conforme al protocolo de forma y de tiempo ya establecido por el ISSPP y consta de:

1. Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas (Apéndice 7).
2. Entrevista al Director (Apéndice 8).
3. Entrevista a Profesores de la Institución (Apéndice 9).
4. Entrevista a Padres de Familia (Apéndice 10).
5. Entrevista a Alumnos de la Institución (Apéndice 11).

## Procedimientos

Realizar una investigación implica desde el primer momento organizar, agendar, estructurar, definir, comisionar, seleccionar, entre otros tópicos propios de su función.

La importancia del procedimiento de investigación radica en que desde otros contextos se conozcan los pasos seguidos en una investigación con suficiente detalle y con ello tener una idea de lo que el equipo realizó durante la misma y que no se ve plasmado de manera tangible.

### *Selección de la Escuela*

Este primer momento de la investigación fue determinante. La investigadora analizó los requerimientos solicitados por el propio ISSPP.

Se debatió internamente tratando de seleccionar entre 2 directoras de la zona donde ella misma trabaja. Fue necesario entrevistar a una supervisora, una asesora técnico pedagógico y 2 jefas de sector para tener elementos más objetivos sobre la selección.

Todas las respuestas apuntaron a la preselección realizada. La decisión se tomó en base a que una de estas profesoras no cuenta con el cargo oficial de directivo y aun realiza trabajo en grupo.

Esta determinación dejó de manifiesto ser la mejor selección, ya que las opiniones se dirigían sobre la misma directora.

De manera posterior se le dio el aviso formal a la directora quien tomó con agrado la presentación del proyecto, dejando entrever las facilidades que se darían para la realización del mismo, confiada y agradable ante la investigación a realizar.

Resultó óptimo calendarizar fechas para las entrevistas, que en algunas ocasiones se tuvieron que reajustar debido a las variables externas existentes para realizar objetivamente el proceso de investigación.

### *Trabajo de Campo*

El trabajo de campo se realizó conforme al protocolo del proyecto y a la calendarización realizada entre la investigadora y la directora del Jardín de Niños, donde se aplicará una encuesta a la directora y una entrevista dividida en tres partes; las entrevistas uno a uno para el resto de la comunidad serán tres para las profesoras, 3 para los padres de familia y quince para los alumnos.

Las tres entrevistas realizadas a la directora fueron grabadas, previa autorización, a más de tomar notas de referente dentro del guión de la propia entrevista. Resultó por demás afable, que en momentos las notas se iban quedando atrás por atender las respuestas que iba dando la directora, quien durante todo este proceso dio muestras de disposición en tiempo.

La comunidad escolar fue enterada del proyecto a realizar, lo cual permitió tener mayor disposición de la mayoría de los miembros en cuanto a madres y educadoras, con los niños no se presentó ningún incidente de fondo para aplicar las entrevistas. Los instrumentos de igual forma se aplicaron uno a uno conforme al protocolo y calendarización. Cabe mencionar que las madres de familia hicieron mención extraoficial de lo importante que fue para ellos participar en el proyecto. Es importante comentar que las entrevistas a los padres de familia solo se le pudieron aplicar a mujeres (madres de familia) ya que 2 hombres (padres de familia), se negaron a ser entrevistados.

Como ya se mencionó anteriormente, la entrevista de los niños tuvo adecuaciones de forma en el último apartado para concluir las preguntas, ya que el planteamiento de las mismas es elevado en términos de comprensión de terminología propiamente. Los alumnos y alumnas entrevistados mostraron su deseo de participar al identificar lo que es una entrevista y esa fue la mayor motivación para participar en este proceso de investigación.

Se recabaron los datos solicitados y se han comenzado a realizar el análisis de las grabaciones para la posterior transcripción de las mismas, con la finalidad de analizarlos y comenzar a dar respuesta a los planteamientos iniciales.

### *Análisis de la Información*

El análisis de la información fue fundamental para concentrar las respuestas encontradas en las diversas entrevistas que se aplicaron; para el análisis de la información se identificaron categorías en el discurso del director, profesores, padres de familia y alumnos, para lo cual se contó con formatos y directrices que ayudaron en el vaciado de la información. Las categorías identificadas se contrastan con la información del cuestionario, construyendo con esta información el perfil del director éxitos y de las prácticas que le han permitido lograr los resultados sobresalientes.

### *Presentación de los Resultados*

La presentación de los resultados representa el fundamento que documenta el caso y equivale al resultado del proyecto, se redactó la información analizada de acuerdo a la siguiente estructura:

- Perfil del directivo en cuanto al análisis de las competencias elementales definido por sus cualidades personales y de las competencias profesionales.
- Iniciativas desde el enfoque de las competencias profesionales específicas; del ámbito administrativo, estratégico y operativo.

La metodología en que se apoyó esta investigación fue la más objetiva, la triangulación realizada con la información obtenida permitió para dar veracidad a los resultados presentados, lo cual fortalece lo aquí elaborado.

El capítulo cuatro expone los resultados encontrados en forma objetiva, describiendo los resultados que se obtuvieron en las diversas entrevistas aplicadas a algunos miembros de la comunidad educativa.



## Capítulo 4

### Presentación de Resultados

Referirnos a la presentación de los resultados de una investigación, lleva a la retrospectiva del trabajo de campo, donde el investigador posterior a ello se da a la tarea de transcribir, seleccionar, organizar y categorizar los resultados encontrados con la finalidad de perfilar la indagación del trabajo hacia la culminación de investigación misma, donde dará muestras del cumplimiento sobre el objetivo general presentado en un inicio.

Identificar las competencias profesionales y competencias elementales de una directora, a través del análisis de la gestión escolar que realiza en el Jardín de Niños donde labora, determinando cuáles son las prácticas que la convierten en un profesional exitoso.

Ha sido un trabajo de campo arduo pero satisfactorio que permitió hacer una copia fiel del trabajo que se desarrolla en los jardines de niños.

El presente capítulo alberga los resultados de la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas, las entrevistas que se aplicaron a la directora de la institución en tres momentos diferentes, a tres docentes frente a grupo, a tres madres de familia y a quince alumnos preescolares de cuatro y cinco años de edad.

Es necesario mencionar que a la entrevista para los niños preescolares se le realizaron mínimas modificaciones en el planteamiento de los cuestionamientos con la finalidad de que fuera más entendible para ellos, pero sin alejarnos del enfoque del planteamiento original.

Los resultados de las entrevistas antes mencionadas se agruparon en una tabla mediante categorías que definen el perfil directivo y las iniciativas profesionales del mismo, determinando de esta manera las competencias profesionales que la convierten

en una directora exitosa. Las categorías a desarrollar ver Figura 4, pretenden de alguna manera organizar objetivamente la información que se obtuvo en el trabajo de campo, usando como instrumento las entrevistas del ISSPP.

D I R E C T O R A  E X I T O S A	Perfil	Competencias Elementales: Cualidades Personales	Motivada
			Perseverante
			Sensible
			Justa
			Proactiva
		Competencias Profesionales	Organizada
			Buena Comunicación
			Disciplinada
			Innovadora/Creativa
			Vocación
	Iniciativas: Competencias profesionales específicas	Administrativas	Comprometida
			Competente
			Involucra a todos los niveles participantes
		Estratégicas	Organiza
			Crea mecanismos de evaluación para reconocer logros
			Detecta Necesidades
		Operativas	Construye una Visión compartida.
			Motiva a asumir retos
			Acompaña en el proceso de profesionalización

Figura 4. Categorías: Concentrado de referentes de una directora exitosa.

Las categorías y subcategorías fueron encontradas en la información de los instrumentos aplicados. Las características de la directora exitosa permiten, en base a la información recabada en las categorías y subcategorías; tener elementos suficientes para identificar que constituye a un director exitoso.

Las categorías de la de las iniciativas, mucho tienen que ver con las competencias profesionales específicas propias de la función que el director desempeña en los ámbitos, administrativo, estratégico y operativo.

### Categorías del Perfil de la Directora Exitosa

#### *Competencias Elementales: Cualidades Personales*

La directora en su misión de personalidad se enfrenta a desarrollar día a día competencias elementales que son consideradas como cualidades destacadas de la persona y uno de los cuatro pilares de la educación desde la perspectiva del aprender a Ser. En esta subcategoría se manejan los indicadores de motivación, perseverancia, sensibilidad, justicia, proactividad y positivismo.

#### 1. Motivada

Como se refirió en el marco teórico, Knowles (2001), menciona en sus concepciones de andragogía la importancia que tiene la motivación intrínseca en los procesos de aprendizaje; entendiendo por motivación extrínseca el factor autónomo que permite realizar el íntimo deseo de encontrar soluciones y alcanzar metas personales, más que obtener incentivos externos y gratificaciones.

Las razones que motivan a la directora son variadas, desde su perspectiva ella se considera motivada por razones de compromiso consigo mismas, con su familia y con la comunidad donde vive. La mueve el deseo y la ambición por cumplir sus objetivos, el orgullo, su carácter, por su parte las docentes reconocen los motivos que tiene el directivo para realizar con eficiencia su trabajo, la entereza que demuestra y que todo lo que realiza

gira en torno a la visión que tiene de la institución. Por su parte, los padres de familia no conocen objetivamente los motivos que mueven al directivo para realizar su trabajo, pero si refieren datos sobre las ganas que pone en cada una de las actividades que ella lleva a cabo. La información se extrajo de la encuesta nacional y de las entrevistas de las educadoras, de la directora y de las madres de familia.

## 2. Perseverante.

La perseverancia es un rasgo que se encuentra en los atributos del liderazgo que menciona Boyet (2006), es su caso y extraído de las entrevistas y la encuesta nacional se encuentra que la directora se refiere a sí misma como una persona perseverante usa los términos “terca”, “necia”, no se rinde, busca de muchas maneras para lograr su objetivo, de forma similar, las docentes tienen la misma percepción que ella la catalogan de “terca”, reconocen que su empeñamiento es bien encaminado sustentado en estrategias que le permiten lograr los objetivos; los padres de familia reconocen su perseverancia en base al trabajo que observan ella realiza en la jornada diaria, refieren que hasta que no termina de hacer las cosas la ven a gusto. Los alumnos no dan alusión a la perseverancia del directivo, reconocen el contexto al interior de la escuela, pero desconocen quién está detrás de dichas acciones.

## 3. Sensible.

La sensibilidad del directivo es una competencia elemental que este debe desarrollar para el éxito en el desempeño de sus funciones, una directora de Jardín de Niños debe tener esa capacidad que se reconoce como “don de gente” ya que como se mencionó en la metodología del capítulo anterior, este es el primer contacto que tienen padres de familia y alumnos con una institución educativa. La sensibilidad es un rasgo que mucho tiene que ver con el liderazgo social.

Desprendido de las entrevistas uno a uno se encontró que la directora no refiere la sensibilidad en su desempeño o como una de sus fortalezas; ella, manifiesta un apego a la normatividad escolar, lo que de alguna forma reconoce, que la evalúen con poca sensibilidad; por su parte las docentes entrevistadas poco hablan de la sensibilidad de la directora, dan calificativos de bondad desde la perspectiva de eficiencia de ser buena en

lo que hace; los padres de familia hablan de su carácter estricto, esto último como un característica de bondad para llevar por buen camino al cumplimiento de los propósitos de la escuela, solo una madre de familia refirió la falta de sensibilidad al hablarles cuando ella percibe que está molesta.

Sin embargo la información es contrastante en las entrevistas de los alumnos ya que ellos comunican los estados de ánimo que identifican en la directora en diferentes momentos y acciones. La reconocen como “buena”, “cariñosa”, “que los quiere”, le adjudican sentimientos de tristeza o felicidad ante un evento específico. Solo un niño mencionó que es gritona.

#### 4. Justa.

La aplicación de la justicia es un rasgo de las competencias elementales que integran el perfil del directivo. En la encuesta nacional en el apartado de características de liderazgo, existe la evidencia de la aplicación de justicia que tiene la directora del Jardín de Niños en donde los indicadores de justicia los reconocen como altamente importantes y los pone en práctica siempre. En la entrevista ella misma refiere su autopercepción como el de una persona justa, apegada a la normatividad que rige su trabajo; de igual forma, las docentes entrevistadas, reconocen el sentido de justicia del directivo mediante la aplicación de la norma y las madres de familia, le otorgan el calificativo de “estricta” porque da cumplimiento al reglamento normativo y al reglamento interno del plantel educativo, sin usar objetivamente el término de justicia, pero reconocen que la norma se aplica igual para todos.

#### 5. Proactiva.

El ser proactivo ha sido detectado dentro de esta investigación como una competencia elemental que desarrolla el directivo y al igual que Lanuque (2008) quien define de manera breve la proactividad como la habilidad de tomar rápidamente la iniciativa ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.

Basado en lo anterior se rescata de las entrevistas y en la encuesta nacional la directora sabe del compromiso que requiere la función y con ello ha desarrollado la habilidad de dar solución rápida y oportunamente a las situaciones que se van presentando en su tarea; esto lo perciben tanto las profesoras como los padres de familia quienes detectan la, gestión, organización, verificación, acompañamiento, etc. como las acciones donde la directora “nunca para”, propone constantemente, no se queja, trata de solucionar las problemáticas reconocen su actuar, las ideas que aporta, las estrategias que plantea para dar solución a los conflictos escolares. Por su parte los niños reportan información subjetiva sobre el trabajo que realiza, reconocen su trabajo de oficina, el que lleva a cabo en las aulas, y fuera de la institución.

#### 6. Positiva.

El ser positivo es uno de los atributos contenidos en uno de los pilares de la educación que plantea Delors (2008) en la tarea del Ser y debe ser parte inherente de la función directiva. En las entrevistas se rescata que la directora reconoce que una de sus mayores fortalezas es el ser positiva, aun ante las adversidades que se le presentan en su trabajo, sobre todo las relacionadas con los padres de familia, que es la dimensión donde más se pone en función este atributo. Las docentes reconocen abiertamente el positivismo de la directora en el desempeño de su función en la tarea pedagógica que realiza con ellas, en las visitas, las actividades del jardín y en el propio acompañamiento que hace para con ellas.

#### Competencias Profesionales

Las competencias profesionales en un directivo exitoso comprenden una serie de acciones basadas en habilidades, destrezas, conocimientos y actitudes, abordados en su mayoría desde el nivel de dominio estratégico que refiere Tobón (2009) como el de mayor logro, donde las estrategias son empleadas para resolver las problemáticas que se van presentando.

En esta categoría se organiza la información de los indicadores correspondientes a las competencias profesionales vista desde el saber Ser y saber hacer, siendo estas la

organización, buena comunicación, disciplina, innovación/creatividad, vocación, compromiso y competencia.

#### 1. Organizada.

La organización es una de las tareas del directivo que aborda Antúnez (2004) y que está contenida en uno de los siete bloques es que agrupa las tareas del directivo; la organización en específico incide a su vez en los tres tipos de liderazgo que se han venido manejando, académico, social y administrativo. En la encuesta nacional se recaban muchos datos que hablan de la organización que tiene la directora desde el referente del trabajo que ella desarrolla en tiempo y forma, el desarrollo y aprendizaje, sus características de liderazgo, la toma de decisiones en la escuela, las responsabilidades y el mejoramiento escolar; en cada uno de estos rubros existe información objetiva de la organización que tiene esta directora.

Contrastante con lo anterior ella misma refiere cierto grado de desorganización menor en su actuar profesional. Sabe que se exige demasiado a sí misma, por su parte las docentes tienen una visión contraria de lo que refiere la propia directora, ellas la categorizan como una persona muy organizada y adjudican en sus respuestas que por ello son una escuela de calidad; por su parte, los padres de familia reconocen la organización que tiene para los eventos extraescolares y manejo de comités académicos

#### 2. Buena Comunicación

Una buena comunicación en la gestión es una de las herramientas más importantes que debe sustentar el trabajo de un directivo exitoso; Boyet y Boyet (2006) reconoce la buena comunicación como una característica de liderazgo basada en valores y como una megahabilidad, Antúnez (2004) reconoce esta herramienta como una tarea del directivo que perfila su importancia en la información y comunicación; a su vez también es parte de una de las habilidades que debe desarrollarse como competencia profesional que desemboca en el trabajo armónico y coordinado.

Esta categoría está concentrada en muchas de las respuestas del directivo en la encuesta nacional y en las entrevistas que se le aplicaron a la directora donde ella que menciona la buena comunicación es la base para desarrollar exitosamente su desempeño. La buena comunicación con todos los agentes de la comunidad escolar.

En las entrevistas con los otros miembros de la comunidad se encontró que las educadoras reconocen la buena comunicación que tiene la directora para con ellas, con los padres de familia y los alumnos, esto al interior del plantel, pero externamente también abre y mantiene canales de comunicación con las autoridades de la comunidad, autoridades municipales, educativas (con directores de otros niveles educativos), autoridades de salud, de igual manera los padres de familia han detectado las diversas formas de comunicación que tiene la directora para con los agentes del proceso educativo, específicamente para con ellos mismos a quien siempre les da acuse de las acciones realizadas, materiales adquiridos, uso de los recursos materiales, evaluaciones, etc.

En esta categoría también los alumnos en las entrevistas dieron cuenta de la comunicación que tiene para con ellos. Les cuestiona sobre lo que hacen, sobre las indicaciones de la maestra durante algún trabajo, les habla sobre lo que siente para con ellos. Les informa sobre los planes que se tienen y las acciones a seguir.

### 3. Disciplinada.

La disciplina es desde la perspectiva de Boyet y Boyet (2006) una característica de liderazgo centrada en sus principios donde el aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradiar energía positiva, creer en las personas, llevar una vida equilibrada, ver la vida como una aventura, sinergia y compromiso con el ejercicio físico, mental, emocional y espíritu para autorrenovarse son parte de la disciplina de un directivo exitoso. Sobre ello la directora da referencia en las entrevistas de su disciplina, aplicada a la normatividad y diversos reglamentos internos y externos del plantel, pero también en la encuesta nacional se encuentran rasgos de la disciplina que aplica en su gestión.



Por su parte las profesoras y padres de familia dan cuenta en las entrevistas que se observa la disciplina que aplica la directora para sí misma en su persona y su desempeño profesional; en cuanto a que hace aplicar el reglamento escolar, dando acuse de la disciplina aplicada al cumplimiento del horario de entrada y salida de los niños del plantel.

#### 4. Innovadora/Creativa

Innovar y/o crear es parte del desarrollo de todas las competencias que hemos estado manejando en este documento tiene que ver con diseñar, aplicar, construir, dominar, ejecutar, coordinar, entre otras; Antúnez (2004), conjunta la innovación como una de las tareas fundamentales del directivo. Estas características están presentes en muchas de las respuestas de la encuesta nacional; pero en las entrevistas también se rescata información sobre esta categoría donde la directora evoca su innovación en proyectos escolares como el de Inglés, siendo de las pioneras en aplicar el proyecto como lo marca el departamento de Educación Preescolar del Valle de México, solo por referir una de varias acciones que ha emprendido en el avance y crecimiento de la comunidad escolar; mismos que le han valido el reconocimiento como una escuela de calidad. Las docentes reconocen la innovación y creatividad de la directora desde sus inicios, recordando las clases abiertas en la plaza cívica del pueblo dando proyección de la forma de trabajar en los jardines de niños y que hasta hoy se recuerdan anécdotas de ese tipo sobre lo que hacía la directora y los padres de familia refieren eventos o situaciones concretas donde está de manifiesto la misma, sobre todo en los eventos cívico culturales.

#### 5. Vocación.

La vocación es un elemento que fue referido desde la primer entrevista que se le realizo a la directora, donde ella en repetidas ocasiones menciona la importancia que tiene la vocación en el desempeño profesional exitoso que ha tenido, le gusta su trabajo, da muestras de pasión, compromiso y entrega bajo el indicador de la vocación; esta fue una categoría muy particular que las profesoras, madres de familia y alumnos no mencionaron como uno de los atributos de la directora.

## 6. Comprometida

Hablar de compromiso es retomar los cuatro principios del conocimiento que plantea Delors (2008), sobre el conocer, hacer, vivir juntos y ser; mismo postulado que de alguna forma está presente en los principios pedagógicos que fundamentan el programa de educación preescolar (2004) donde la directora tiene que dar muestras reales del compromiso que demuestra en su hacer.

En las entrevistas la directora habla sobre el compromiso como otra de las actitudes que ha presentado a lo largo de su desempeño profesional. Menciona el compromiso constantemente durante la entrevista, como fortaleza, como un valor y como parte de su propia historia. Las maestras por su parte, reconocen el compromiso de la directora como un elemento que permea el trabajo diario dentro de la institución en las actividades directivas, en las actividades pedagógicas, en las actividades de la comunidad educativa en general. Los padres de familia dan acuse del compromiso que muestra la directora en su desempeño profesional en las juntas, en evaluaciones en los eventos y los niños aunque no refieren datos sobre el compromiso como tal, si lo hacen mencionando que les regala ropa y escucha a las mamás cuando tiene problemas.

## 7. Competente.

El ser competente invariablemente se ha confundido con competitividad, pese a que tienen rasgo que las diferencian una de la otra; tanto en la encuesta nacional como en las entrevistas se rescatan muchos elementos de lo competente que es la directora en su gestión, ella misma reconoce el ser competente en el desempeño de su trabajo, reconoce el desarrollo de sus competencias profesionales, al igual que identifica sus fortalezas y debilidades; el equipo docente también identifican esta categoría y la definen como una profesional competente, dentro de la institución y fuera de ella, comparándola con otras de las directoras de la zona y del sector.

## Categorías de las Iniciativas de la Directora Exitosa

### *Administrativas*

En educación preescolar el aspecto administrativo circunda la vida de los directivos de manera irremediable. El director no cuenta con una persona de apoyo que se dedique a tareas básicas como puede ser la elaboración de oficios. El director es encargado y responsable directo de este aspecto, por lo cual ha desarrollado diversas competencias que le permiten obtener un liderazgo administrativo mediante el involucramiento de todos los niveles participantes, la creación de mecanismos de evaluación que permitan el reconocimiento de los logros obtenidos y la organización.

#### 1. Involucra a todos los niveles participantes.

Dentro de la normatividad de educación preescolar (PEP, 04), una de las tareas de las directoras es precisamente la de involucrar a todos los niveles participantes, esta acción se hace interna y externamente; de manera interna debe involucrar y favorecer las relaciones interpersonales de la comunidad escolar y externamente tiene el compromiso de formar redes que le permitan realizar todas las actividades de su gestión.

El involucramiento de todos los niveles se ve reflejado en la encuesta nacional en las características de liderazgo, en la capacidad de fomento, en las responsabilidades, los valores y creencias, los objetivos sociales de la escuela, el mejoramiento escolar y en los antecedentes de logro de los estudiantes; por su parte en las encuesta se encontró que la directora trabaja de la mano con la supervisora como su autoridad inmediata. En varias ocasiones hace mención que muchas de las decisiones se toman de manera conjunta con el equipo docente y/o con la Mesa Directiva de los padres de familia según sea el caso. Las profesoras reconocen que es la directora quien se encarga de involucrarlas en la toma de decisiones, en la organización y en la planeación institucional.

Las madres de familia arrojaron datos sobre la forma en que la directora los involucra, en las gestiones administrativas, en la conformación de diversos comités de organización, salud, seguridad, resguardo de recursos financieros, y activación de la

economía de sus hogares mediante acciones específicas que involucran los talentos y habilidades de cada miembro de la comunidad escolar; los alumnos por su parte dan referencia en sus respuestas del trabajo coordinado que realizan con la directora, en el aula y en actividades extraescolares como visitas fuera de la comunidad escolar.

2. Crea mecanismos de evaluación para reconocer logros.

Evaluar es otra de las tareas que es inherente a la vida de un directivo, es parte de su ser y de su hacer (Delors, 2008), está presente tanto en el liderazgo académico, como en el social y el administrativo; todas las acciones de una institución deben ser evaluadas y para ello es necesario crear mecanismos que permitan al directivo detectar las fortalezas y debilidades, las limitantes, los avances y logros de cada una de las dimensiones que integran una escuela. La autoevaluación también es parte importante en este proceso que debe ser objetivo y permanente.

En varias ocasiones en las entrevistas de la directora menciona que hace uso de herramientas diversas para evaluar. Rige su trabajo bajo su documento operativo donde centra la planeación institucional Plan Estratégico de Transformación Escolar y Plan Anual de Trabajo (PETE y PAT). De igual forma emplea las visitas a grupo y concentrado de las evaluaciones de las docentes, siendo estos los mecanismos que mencionó en mayor medida durante la entrevista, las educadoras identifican coincidentemente los mecanismos de evaluación que realiza la directora, identificándolos como las visitas a grupo y la evaluación en el propio PETE.

Los padres de familia evidencian en las entrevistas que la directora realiza juntas para informarles los logros escolares en referencia a los recursos y logros/avances académicos y los pequeños mencionan en las entrevistas que la directora sabe lo que hacen en las aulas y les da acuse sobre su comportamiento dentro de la institución.

3. Organiza.

Anteriormente se refirió a la organización como una de las tareas del directivo, pero ahora se requiere recabar información sobre las formas en que la directora organiza,

visto como una habilidad de su función. Esta habilidad está integrada en muchas de las competencias profesionales específicas, pero también es parte del liderazgo escolar.

En la encuesta nacional se desprenden evidencias de las formas de organización que tiene el directivo; pero de igual forma sabe que organizar compete a la parte administrativa y que es primordial pese a que no cuenta con una persona que la apoye en esta tarea y es ella la responsable de este factor. Da muestras de liderazgo administrativo al manejar efectiva y eficientemente documentos, oficios, plantillas de personal, archivo, inscripciones, correspondencia; siendo estas las actividades más referidas en la investigación.

Las docentes reconocen el liderazgo del directivo para organizar las actividades administrativas, hacen énfasis de las formas que usa para organizarse; los padres de familia mencionan con regularidad “la directora es muy organizada” y aunque los alumnos no dan referencia objetiva al indicador, saben lo que hace la directora mencionan el trabajo de oficina, el trabajo en la computadora y con los papeles.

### *Estratégicas*

El liderazgo estratégico de un directivo es muy importante, ya que deja de manifiesto el nivel de desarrollo de sus competencias profesionales. Es en este liderazgo donde debe dar muestras de su capacidad para solucionar los problemas que se presentan en la institución. Las estrategias van encaminadas a observar necesidades y crear/buscar soluciones/alternativas y a construir una visión compartida.

#### 1. Detección de necesidades

Detectar necesidades es una tarea importante del directivo, pone en juego habilidades de observación, discriminación de la información que puede servir para construir un diagnóstico de necesidades. En las entrevistas y en la encuesta uno a uno se encontró información referente a esta categoría; la directora da referencia de la habilidad que ha desarrollado para detectar las problemáticas existentes en su escuela, con las docentes, con los alumnos y su contexto, con los padres de familia y las personas que

intervienen en el desarrollo de la vida escolar. De la misma forma habla sobre sus formas de intervención estratégicas para dar solución objetiva y oportuna a las problemáticas presentadas con alternativas viables que no dejen de lado la normatividad escolar.

Las profesoras también refieren la capacidad que presenta la directora para resolver conflictos oportunamente, sobre todo los que se dan con los padres de familia; estos últimos por su parte dan evidencia verbal de las formas en que la directora enfrenta las problemáticas y como las resuelve, ya sean de carácter general o particulares con algunos padres. También existe información en las opiniones de los alumnos que mencionan la intervención de la directora específicamente en la resolución de conflictos de carácter disciplinario.

## 2. Construye una Visión compartida.

La visión de una institución deberá ser el punto de partida de todos los integrantes de la institución; sus miembros deberán conocerla y trabajar en dirección de su logro. En la entrevista la directora hace énfasis de que la visión de la escuela se construyó entre el colectivo docente y que ellas reconocen la misma y la tienen presente en su actuar diario.

Las docentes reconocen que la Visión escolar surgió de las necesidades detectadas, la tienen presente en sus planeaciones mensuales y la han difundido en la comunidad escolar; por lo tanto, los padres de familia conocen la Visión de la escuela, pero no participaron en la construcción de la misma; por su parte los alumnos no reconocen la Visión como tal pero reconocen que van a la escuela para aprender, hablan de conocimientos, valores y formas de convivencia.

### *Operativas*

En los jardines de niños la parte operativa tiene que ver en gran medida a todo lo técnico pedagógico con los integrantes de la comunidad escolar como el desarrollo de las prácticas docentes, la profesionalización y actualización permanente del colectivo (director y docentes), desarrollo de las competencias de los alumnos y profesores, la evaluación, la asesoría, el acompañamiento, los círculos de estudio, el dialogo

pedagógico, los retos profesionales y talleres a padres; entre un sinfín de acciones que requiere la calidad educativa.

Antúnez (1991) , menciona que dirigir una escuela supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad, con el fin de que realicen determinadas tareas que son resultado de los objetivos fijados en común y que aceptan como adecuados para la educación de los alumnos; por lo cual en los jardines de niños una de las estrategias más importantes es la delegación de responsabilidades a través de comisiones pedagógicas y comités organizacionales que permitan el efectivo funcionamiento de estas instituciones.

Los indicadores de esta subcategoría son tres; clarificación de cómo se hacen las cosas, motivación a asumir retos y acompañamiento en el proceso de actualización y profesionalización.

#### 1. Motiva a asumir retos

Anteriormente ya se había mencionado la importancia de la motivación; el tipo de motivación que se rescata en esta categoría tiene que ver con lo que Knowles (2001), llama motivación extrínseca no nace del interior de cada uno, el directivo la provoca en los miembros de la comunidad para el logro de los objetivos. En este caso se encuentran datos en las entrevistas de que la directora constantemente invita a las docentes a su crecimiento profesional mediante capacitación permanente escolar y extraescolar. No ha tenido la respuesta esperada en el ámbito extraescolar ya que el equipo antepone su vida personal a la profesional. Sin embargo ha buscado nuevas formas de que asuman retos otorgándoles comisiones diversas a las que deben responder a lo largo del ciclo escolar, entre ellos se encuentra la comisión de Educadora Encargada; que realiza funciones directivas en la ausencia del director, un cargo equivalente al del subdirector.

Por su parte las educadoras también reconocen el esfuerzo de la directora porque ellas crezcan profesionalmente, mediante la capacitación permanente, de igual forma los padres de familia mencionan los retos que se presentan en los talleres para padres donde no solo queda asentado el reto, sino el compromiso para darle cumplimiento.

Esta ocasión también los alumnos reconocen el apoyo dentro del aula, donde los anima a hacer frente al reto que se les presentan, aunque algunos mencionan a la directora, la mayoría menciona que es su maestra de grupo quien hace ese tipo de motivación.

## 2. Acompaña en el proceso de actualización y profesionalización

De las tareas directivas, el acompañamiento que el directivo hace para con el docente, es una de las estrategias más importantes en donde se pone de manifiesto el liderazgo académico; este liderazgo y la propia acción de acompañamiento quedan al descubierto tanto en la encuesta nacional como en varios momentos de las entrevistas, de las cuales se desprende que la directora hace mención que el acompañamiento y asesoría pedagógica es una de las debilidades que cree tener. Realiza el proceso de acompañamiento de manera constante, sus compañeras docentes participan en diversos procesos de evaluación para certificar sus conocimientos y las docentes mencionan las diversas estrategias del directivo para que ellas crezcan profesionalmente como avisarles de las inscripciones a los exámenes, apoyándolas a integrarse a carrera magisterial etc.

La presentación de los resultados es un capítulo importante donde se ven reflejadas las opiniones que tienen diferentes actores del quehacer educativo dentro de una institución como lo son el director, los docentes, los padres de familia y los alumnos.

Las respuestas se organizaron en categorías que pretenden dar forma al perfil directivo y a sus iniciativas en las que desarrolla su trabajo. Cada categoría presenta una serie de indicadores que categoriza las respuestas, ubicándolas en una estructura lógica que refiere los componentes de un director exitoso.

Es así como en el presente capítulo, el trabajo de campo con la aplicación la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas (Apéndice 2) y las entrevistas, ha sido la herramienta que dio forma y estructura al mismo.



En el siguiente capítulo se realizó el análisis de los datos aquí presentados con la finalidad de realizar las comprobaciones pertinentes sobre los objetivos planteados anteriormente que validarán la propia investigación sobre los elementos que integran el perfil de un director exitoso.

## Capítulo 5

### Análisis de los resultados y conclusiones

#### Análisis de los resultados

Analizar los resultados de la presente investigación permite dar respuesta a los cuestionamientos planteados y de manera objetiva confrontar los resultados con los objetivos que dan soporte a la misma en un proceso estructurado que dará validez y confiabilidad al trabajo realizado.

La naturaleza de la presente investigación, requiere validar los resultados encontrados dando muestras de la confiabilidad de la misma sobre el análisis de los instrumentos aplicados y la información contenida en cada uno de estos; de esta manera lo antes mencionado adquiere el carácter de confiabilidad que certifica que la información presentada como objetiva y veraz.

El Proyecto de Directores Escolares Exitosos requiere un preciso análisis de datos que fortalezca los objetivos propios de la investigación a nivel internacional. Es necesario en estos momentos empatar los resultados obtenidos con las opiniones de los autores con los que hemos venido trabajando hasta este momento como Senge, Boyet,, Fullan, Hargreaves, Delors, Tobon, Antúnez, Schön, entre otros más que dan el sustento teórico de esta investigación.

#### Perfil de la Directora Exitosa

##### *Competencias Elementales: Cualidades Personales*

Crear un perfil no es una tarea fácil, ha sido necesario analizar el desarrollo de las competencias elementales y de las competencias profesionales de la directora. El desarrollo de las competencias elementales, tiene que ver con sus cualidades personales, desde la perspectiva de motivación, perseverancia, sensibilidad, justicia, proactividad (incluida la productividad) y positivismo. Por su parte las competencias profesionales se

enfocan objetivamente a su desempeño que para el diseño del perfil toma en cuenta la organización, competitividad, comunicación, innovación y creatividad, vocación, compromiso y competencia.

## 1. Motivación

La motivación es un rasgo que define el perfil del director exitoso y que se encuentra dentro de las competencias elementales como una cualidad personal. A través del tiempo la motivación ha sido considerada como un aliento; la enciclopedia británica (2010), menciona que es la fuerza que actúa ya sea en o dentro de una persona para iniciar el comportamiento. En el caso objetivo de nuestro estudio la motivación desde su vertiente intrínseca y extrínseca es un indicador importante que fortalece y es parte de la personalidad del director.

En el trabajo de campo usando las entrevistas a profesores, se encontró que las educadoras conocen los motivos que mueven a la directora, mencionan que “(la directora) nos motiva un buen para salir adelante” “siempre está pensando qué hacer” Hasta nosotras hemos crecido por su motivación., no así los padres de familia que de alguna manera dejan entrever en las entrevistas que este rasgo es parte de su trabajo y los niños no identifican esta fortaleza en el directivo objetivamente ya que a esa edad la motivación es algo subjetivo.

Partiendo de entrevista con la directora de nuestro estudio se detecta la motivación como uno de los factores incidentes del éxito que ha tenido en su vida profesional. Está motivada a realizar lo mejor posible su trabajo y de esta manera motiva a su comunidad a realizar las funciones que a cada uno le competen.

La motivación es entonces un factor importante que estimula el trabajo del director exitoso visto tal como el motor que lo impulsa a Ser y a hacer.

## 2. Perseverancia

Siguiendo la caracterización del perfil del directivo exitoso, tenemos el rasgo de la perseverancia. Dentro del aprendizaje organizacional la perseverancia es un valor, una herramienta que permite a la función directiva enfrentar los cambios constantes que

llevan al director a experimentar bajo la premisa de ensayo-error. Di Bella y Nevis (1998) mencionan que las organizaciones deben aprender de sus experiencias y adaptarse al cambio para poder sobrevivir, crecer y prosperar; por lo tanto, es la perseverancia el aliento de resistencia que invita a seguir adelante.

El rasgo de perseverancia es detectado en las entrevistas uno a uno, por el directivo mismo, por las docentes y padres de familia bajo calificativos de “terca” y “necia” que son expresiones propias del contexto donde se realizó el trabajo de campo y hacen referencia a la tenacidad de la directora por realizar las actividades planeadas, trabajar en la Misión Institucional y lograr los propósitos educativos del Programa de Educación Preescolar, ella es bien persistente, yo nunca la he visto darse por vencida, desde que yo la conozco veo que no deja las cosas a medias, se nota su responsabilidad.

La perseverancia es un rasgo de la personalidad directiva que integra el perfil del director exitoso e involucra acciones de resistencia y tenacidad.

### 3. Sensibilidad y Justicia

La sensibilidad y la justicia son algunos de los rasgos que más estuvieron presentes en las entrevistas del trabajo de campo como uno de los factores que predominan en un directivo. Aun cuando la directora no se percibe o habla del rasgo de la sensibilidad, si lo hacen los padres de familia y sobre todo los niños quienes invariablemente mencionan “es muy buena” refiriéndose a la bondad de trato para con ellos. Por su parte los padres de familia la reconocen como una persona “estricta” en la aplicación de la normatividad e inciden el rasgo de justicia. De igual forma las docentes reconocen la sensibilidad del directivo en ocasiones específicas en el ámbito personal, pero también refieren el término “estricta” en la aplicación de la normatividad.

Esta ambivalencia de términos entre el ser estricto y ser bueno para determinar si el directivo es sensible y/o justo, se remite a la inmadurez para aplicar el termino, por una parte, es buena si no aplica la norma y no lo es tanto cuando la aplica. Lanuque (2008) menciona que la sensibilidad es la capacidad para mostrar que se ha entendido de manera

profunda los sentimientos y estado emocional de los demás y que se es consciente de hasta dónde se puede actuar sobre él.

En cuanto a los docentes que refieren el que la directora es estricta, Antúnez (2010), lo reconoce como uno de los dilemas a superar: Responsabilidad VS. Compañerismo en el que es difícil lograr un equilibrio en este rasgo donde los sentimientos se contraponen a la sensatez y es aquí donde el director debe realizar una de las tareas cardinales (Antunez, 2010): Velar por el cumplimiento de la normatividad, aplicándola justa y equitativamente.

En educación preescolar la sensibilidad es un rasgo transversal del Ser del directivo, es el primer contacto de la educación formal de alumnos y padres de familia donde el tacto para Ser y el Hacer marca el rumbo del éxito o del fracaso de algunas personas.

#### 4. Proactiva

La proactividad de la directora de la presente investigación es uno de los rasgos que más destacan su perfil positivamente. En la encuesta Nacional del Proyecto Internacional se detectan altos índices de su hacer proactivo en pro del desarrollo y crecimiento de la institución que dirige.

Este rasgo es reconocido en las entrevistas uno a uno de la misma directora, del personal docente y de los padres de familia donde estos dos últimos coinciden en que esta característica ha estado presente en la personalidad de la directora y ha permitido que la institución crezca en lo pedagógico y en lo administrativo; por su parte una madre de familia menciona “es bien movida... siempre quiere que la escuela participe en todo” refiriéndose a que siempre la ven haciendo algo, tomando decisiones, elaborando propuestas para la escuela y la propia comunidad; las docentes por su parte lo resumen en un “siempre está pensando qué hacer”.

Lo anterior va en concordancia de lo que menciona Lanuque (2008) sobre la proactividad entendida como la habilidad de tomar rápidamente la iniciativa ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad.

Para esta investigación, la proactividad es una habilidad importante que debe desarrollar el director ya que le permitirá desde el enfoque de Lanuque (2008) emprende acciones con rapidez para resolver situaciones complejas, comprende la necesidad de las acciones ante problemas inesperados y emprende con iniciativa las acciones oportunas, dar respuesta inmediata a situaciones complejas y con varias alternativas de actuación y actuar preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.

### *Competencias Profesionales*

Las competencias profesionales son parte importante que permite construir el perfil de un director exitoso. En estas, están inmersas una serie de actitudes, aptitudes, habilidades y conocimientos que pone en juego cada día el directivo para cumplir exitosamente su labor.

Las competencias profesionales aquí mencionadas son solo un bosquejo general del perfil docente que enmarca la labor directiva, más adelante encontramos nuevamente a las competencias profesionales ya como un elemento específico de las actividades que dan iniciativa al trabajo del directivo.

#### 1. Organización

La organización fue uno de los puntos fuertes que se marca como cualidad del director, en una institución. La organización tal y como lo menciona la teoría de Fernández y Álvarez (2007) es fundamental para recabar información interna y del ambiente que permita tomar decisiones que redunden en el logro de las consecuencias deseadas, esta competencia fue identificada por la propia directora en la encuesta nacional (Anexo 7) y la entrevista uno a uno (Anexos 8-11), de igual forma la identificaron las docentes y las madres de familia, donde una de estas últimas lo plasma como una de las tres cualidades de la directora. Y otra menciona ella como jefa

de las maestras anda organizando todo, es bien movida, ella es la que organiza y siempre esta ideando cosas nuevas.

La buena organización de la directora está presente a lo largo de las tres entrevistas de las docentes y las madres de familia donde se enfocan las primeras en la organización técnico pedagógica y las madres en la organización de los diversos eventos cívico, culturales y tradicionales que lleva a cabo la institución.

Concluimos con esto que la organización comprende una de las competencias profesionales medulares del trabajo directivo exitoso que soporta las diversas acciones que van desde una sencilla actividad interna, hasta la planeación de todo un ciclo escolar.

## 2. Buena Comunicación

La buena comunicación es otra de las competencias que la directora de la presente investigación ha desarrollado dentro de la comunidad escolar y aunque en esta investigación no hay un concepto propio dentro del marco teórico que refuerce este elemento, no podemos descartarlo ya que es un rasgo característico que aparece tanto en la encuesta internacional del proyecto como en las diversas personas que participaron en las entrevistas.

La directora reconoce que la buena comunicación permanente y oportuna le ha permitido delimitar su labor dentro y fuera de la institución, con su equipo docente con los padres de familia y con los alumnos de la institución; las docentes refieren que la buena comunicación ha contribuido en el crecimiento y credibilidad de la comunidad educativa, una educadora comenta “La directora nos ha dicho que debemos mantenerlos bien informados para que no exista la desinformación.”, la directora trata de tener comunicación con los padres por diversos medios aun nosotras somos su principal medio de comunicación”, “Las madres de familia refieren “ la directora nos informa”, “nos llama a juntas para decirnos lo de las cooperaciones, como se ha ido gastando y con la comunidad pues siempre está en los eventos del pueblo y así”, otra madre de familia

secunda la comunicación que tiene para con ellas la directora “ella es la que siempre sale a invitarnos o avisarnos de que va haber una plática, también le gusta estar en las juntas de las maestras en su salón y nos dice cosas apoyando lo que la maestra nos está diciendo.” En este rasgo también se encuentran las opiniones de los alumnos en cuanto a la comunicación de la directora para con ellos y lo refieren de la siguiente manera “me dice que si tengo hambre y luego me regala una manzana y sabe lo que hago con las letras la maestra le dice que me porto bien; lo anterior es fundamentado por Senge (1998) quien fundamenta su propuesta sobre la importancia de mantener una comunicación clara y efectiva dentro de las instituciones.

La comunicación por lo tanto es otro rasgo importante de las competencias profesionales que componen el perfil del directivo ya que a través de la fluidez eficiente y oportuna cada uno de los miembros de esta organización debe reconocer cual es el rol que le toca desempeñar.

### 3. Disciplina

En esta institución se encontró que la disciplina es uno de los elementos que enmarcan la manera de conducirse dentro de esta comunidad escolar. La disciplina es una competencia que la directora ha logrado desarrollar por sobre otras en su labor profesional; tanto ella como las docentes y las madres de familia entrevistadas hacen mención de la aplicación de la normatividad en diversas acciones y situaciones que se llevan a cabo en el jardín de niños. Senge (1998) menciona que la piedra angular de las organizaciones es precisamente la disciplina.

Esta institución es coordinada por una directora exitosa que ha integrado la disciplina como una herramienta que fundamente su labor bajo la normatividad que rige el trabajo de educación preescolar.

### 4. Innovación/Creatividad

Tanto la innovación como la creatividad son rasgos que la directora ha logrado desarrollar en pro del crecimiento de su comunidad escolar. Estos factores arrojados principalmente por la entrevista uno a uno con la directora, permitió conocer las formas



en que logró instituir un jardín de niños de organización completa. Refiere donde pone de manifiesto su creatividad para atraer la atención de la comunidad de padres a fin de integrar una matrícula completa en el jardín de niños y por otro lado determina que la innovación es uno de los factores de éxito de la escuela. Los padres de familia en la entrevista también sometían sobre los métodos creativos de la directora para dar a conocer el trabajo que educación preescolar realiza dentro del sistema educativo “andaba en su bochito diciendo lo que iba a haber en el Kinder”.

Lo anterior es concordante con lo que menciona Antúnez (1991) quien define que uno de los papeles del director en la escuela con la innovación que permitan al mismo ser promotor del cambio y de crear una cultura institucional.

La innovación y la creatividad son componentes que define el hacer del directivo exitoso.

#### 5. Vocación

La vocación es un elemento que maneja la directora en la entrevista uno a uno en diversas ocasiones, donde pone de manifiesto la importancia y naturaleza que tiene este rasgo en la labor docente como uno de los componentes sustanciales de la labor en una institución educativa y que da medida al trabajo que realiza.

La Vocación es definida por la Real Academia española (2010) como: “Inclinación a cualquier estado, profesión o carrera”, siendo esta definición algo subjetiva para aquello que se entiende por vocación como algo sublime e intrínseco e inherente de un profesor. Este rasgo solo lo identificó el directivo en la entrevista uno a uno el bajo fundamentos que define el perfil tanto en su rol profesional como en su rol personal.

Tomando en cuenta lo anterior, se determina que la vocación sí es un elemento incidente en el éxito de un directivo.

#### 6. Comprometida

El compromiso fue uno de los indicadores que estuvo presente en las entrevistas realizadas a la directora, a las educadoras ya los padres de familia, hacen referencia del

compromiso ético del directivo en su labor académica, “todas comprometidas de la misma manera”, también se describe como uno de las tres cualidades importantes del director. Esta información concuerda con los planteamientos éticos de los principios pedagógicos del Programa de Educación Preescolar (2004) que permiten a la directora tomar decisiones objetivas pensadas en la mejora institucional, que incluye el beneficio directo de todos los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto para esta investigación es un rasgo incidente del director exitoso.

## 7. Competente

El ser competente fue un rasgo del directivo exitoso detectado por educadoras y una madre de familia, concordando de alguna manera con Delors (2008) quien vincula uno de los pilares de la educación: aprender a Hacer con el Ser competente para poder influir sobre el propio entorno. Una educadora menciona “yo creo que es la mejor directora de la zona, se nota eh!, se nota” y coincide con una madre de familia “la directora es la mera mera, porque las maestras en su salón pero la directora es la responsable de toda la escuela y la verdad es que yo veo como trabaja aquí siempre hace una cosa u otra”. El ser competente es un rasgo importante en esta investigación ya que define la capacidad de acción del directivo exitoso.

### Iniciativas de la Directora Exitosa: Competencias Profesionales Específicas

Las competencias profesionales específicas como ya se ha mencionado en el capítulo dos, resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de responsabilidad.

Son específicas porque son propias de las labores de la función directiva y son aquellas que anteceden, desarrollan y preceden el trabajo en una organización inteligente. Estas competencias comprenden indicadores que contienen rasgos administrativos, estratégicos y operativos.

### *Iniciativas Administrativas*

Administrar una organización es una ardua tarea que debe realizar un director exitoso; debe equilibrar su labor entre la administración de los recursos humanos y los recursos materiales; con todos los factores que inciden en cada uno de estos. Para la investigación es importante saber si involucra a todos los niveles participantes, si organiza y si crea mecanismos de evaluación que le permitan reconocer los logros en su institución.

#### 1. Involucra a todos los niveles participantes

En las entrevistas y la Encuesta Internacional del Proyecto (Anexo 7-11), se obtienen resultados positivos sobre este rasgo. Antúnez (2004) destaca la importancia del involucramiento de los diversos agentes en el proceso educativo; es por ello que el directivo, los docentes, los padres de familia y los pequeños alumnos, reconocen el liderazgo social de la directora en las entrevistas para la presente investigación una mamá comenta “La directora al inicio del curso formo los comités y elaboramos con su ayuda planes que nos han permitido que la escuela de nuestros hijos sea segura”, un alumno da su punto de vista de esta manera “La escuela no sería bonita sin la directora dice que somos una familia y las familias no se van, siempre están juntas”.

Tomando en cuenta la información anterior se determina que el Liderazgo social que tiene un directivo en el que logra integrar a todos los niveles que participan es factor importante para alcanzar el éxito.

#### 2. Organiza

La capacidad de organizar fue un factor detectado dentro de esta investigación y concuerda con lo que mencionan Antunez (2004) y Dibella y Nevis (1998) al mencionar este factor como parte importante de la gestión que un directivo para construir las organizaciones de aprendizaje, ya que implican actividades de enseñanza y aprendizaje que se desarrollan con diversos grupos como lo son alumnos, docentes y padres de familia. Este indicador fue detectado por las docentes y madres de familia quienes comentaron “yo creo que es la mejor directora de la zona, se nota eh!, se nota. Ella es siempre la que organiza los eventos conjuntos con otras escuelas”, “la directora es bien

exigente también con ellas, siempre está pendiente de los niños, de lo que hace falta de lo que se descomponen, anda aquí y allá, habla con los padres, pone letreros, nos llama a juntas para decirnos lo de las cooperaciones, como se ha ido gastando y con la comunidad pues siempre está en los eventos del pueblo y así”.

Con lo encontrado, se define que organizar es una de las capacidades de gestión del director exitoso y que requiere en este proceso de integrar a los actores de la comunidad escolar para alcanzar los propósitos educativos.

### 3. Crea mecanismos de evaluación para reconocer los logros

Tobon (2009), enfatiza la importancia de que el directivo construya mecanismos que permitan evaluar avances, logros y dificultades de los procesos educativos. Crear mecanismos de evaluación es una de las habilidades que desarrolló la directora de esta investigación y que es reconocida por ella misma en la Encuesta Internacional del Proyecto y en la entrevista que se le realizó; por su parte, una docente menciona que una de las estrategias de la escuela que contribuye al éxito es el proyecto formativo que en preescolar es reconocido como Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), sobre la misma línea una mamá comentó “he visto que revisa los expedientes de los niños en los folders y hace notas en su cuaderno, así que si trabaja muy bien para que los niños estén bien en sus salones con sus maestras” y un alumno responde sobre el cuestionamiento de lo que sabe la directora de lo que ellos hacen “Si sabe, porque luego está en mi escuela y nosotros trabajamos y ella nos pregunta, ¿qué hacen niñitos? Y le digo lo que nos dijo la maestra y así sabe que estamos aprendiendo y luego dice que lo anota en la libreta de los que hacemos”.

Se encuentra entonces que el crear mecanismos de evaluación que permitan reconocer los logros institucionales es característica de las iniciativas de un director exitoso ya que pone de manifiesto su habilidad por usar y diseñar instrumentos que evalúen el PETE y con ello reconocer los avances, limitantes y logros en la comunidad educativa que dirige.

### *Iniciativas Estratégicas*

Diseñar estrategias es otra de las tareas del directivo que tiene que ver, tal y como lo mencionan Harf y Azzerboni (2007), con focalizar su mirada en aspectos específicos de la gestión educativa referidos a la dimensión pedagógico-didáctica en pro de la gestión curricular. En esta investigación lo anterior tiene que ver con la detección de necesidades, crear y buscar soluciones y/o alternativas y construir una visión compartida con la comunidad escolar donde labora.

#### 1. Detección de necesidades

Detectar las necesidades tanto pedagógicas como administrativas fue uno de los rasgos encontrados en la directora dentro de la entrevista y en la Encuesta Internacional del Proyecto (Anexos 7-11), donde ella refiere información concreta de la importancia que tiene el diagnóstico escolar para realizar una planeación objetiva que responda a las necesidades detectadas de todos los integrantes de la comunidad escolar y concuerda con lo que Antúnez (2004) comenta al respecto que la detección de necesidades lleva a todos los miembros a construir acuerdos de manera imprescindible y perentoria.

Por lo tanto, la Detección de necesidades es para la investigación una característica importante que permite al director exitoso elaborar un diagnóstico objetivo que caracterice su comunidad escolar.

#### 2. Construye una Visión Compartida

La construcción de la visión compartida es un elemento que se encontró constante tanto en la directora como en las maestras que entrevistamos, quienes mencionan invariablemente lo que quieren lograr o como desea constituirse como institución educativa. Al respecto, Di Bella y Nevis (1998) concuerdan que las formas de aprendizaje han ido modificando sus conceptos y prácticas de manera paulatina., ahora más que nunca, las organizaciones deben aprender de sus experiencias y adaptarse al cambio para poder sobrevivir, crecer y prosperar y con ello construir una visión que les sea significativa a los miembros de la comunidad escolar. Es así que la construcción de

una Visión compartida es otro rasgo que constituye la iniciativa del director exitoso por las razones antes mencionadas.

### *Iniciativas Operativas*

La operación de un centro de trabajo es la conjugación práctica de todos los elementos teóricos que sustentan la labor directiva. Poner en operación una institución de carácter educativo, presupone un sinnúmero de tareas importantes que de alguna manera ya se han ido abordando a lo largo de esta investigación.

Las iniciativas operativas que en este momento se analizarán se refieren a la forma en que la directora motiva a sus colectivos a asumir retos y al acompañamiento que realiza en el proceso de la profesionalización docente que integra la manera en que entabla el diálogo pedagógico con su equipo docente.

#### 1. Motiva a asumir retos

El rasgo de motivación del directivo hacia los otros es detectado en la entrevista uno a uno que se le realizó a la directora, donde ella expone las formas en que motiva a su personal a enfrentar nuevos retos, tanto en lo referente a la actualización permanente como a la profesionalización. La directora menciona sobre la forma en que motiva: “Por medio de la búsqueda de soluciones de manera conjunta con el colectivo escolar, sugerencias de estrategias de solución y dando libertad de participación a cada uno bajo el marco de lineamientos”, pero también es un rasgo detectado en la entrevista que se aplicó a las educadoras donde una menciona “...Trabajar en otro lugar igual y sería más fácil si la directora no es tan exigente, pero con Grisela siempre hay retos”; “(la directora) nos motiva un buen para salir adelante”.

Lo antes mencionado concuerda con lo que menciona Knowles (2001) sobre el manejo de la motivación intrínseca y extrínseca en el caso de cómo elementos internos y externos que mueven a un Ser a hacer algo.

Bajo estos preceptos, el motivar es una aptitud que debe desarrollar el directivo para mover fibras en los integrantes de la institución donde labora.

## 2. Acompaña en el proceso profesionalización

El acompañamiento fue un rasgo que se encontró tanto en los instrumentos aplicados al directivo, como en las entrevistas de las docentes, quienes mencionan una a una “siempre que le pides ayuda ahí esta y cuando no se la pides y ella detecta algo también ahí está”; “Siempre da muestras de apoyo al personal que la rodea, sin distinguos, aun cuando se llega a enfrentar a una situación desconocida investiga y realiza todo lo que está en sus manos” y “Siempre nos está apoyando, la verdad que sin su ayuda no podríamos, siempre está al pendiente de las necesidades de los niños, de nosotras...”

Para esta investigación el acompañamiento es una de las acciones pedagógicas más importantes de un directivo en el proceso de asesoramiento y la construcción del dialogo pedagógico que se establece como estrategia para fortalecer las funciones directiva y docente y por lo tanto, es un rasgo que constituye las iniciativas del directivo exitoso.

El presente análisis de los rasgos aquí abordados ha permitido desmenuzar la información obtenida en la Encuesta Internacional del Proyecto (Anexo 7) y las entrevistas uno a uno realizadas a la directora, las tres docentes, las tres madres de familia y las quince entrevistas de los alumnos (Anexos 8-11) y confrontarla con la información del marco teórico con la finalidad de cotejar la fundamentación de la información obtenida.

### Alcances y Limitaciones

El Proyecto Internacional de directores exitosos de escuelas, tiene objetivos precisos para identificar criterios, competencias y prácticas de liderazgo con la finalidad de constituir una base de datos que permita elaborar una serie de documentos que a su vez, diseminen la información obtenida.

Por su parte, la presente investigación tiene como objetivo principal: Identificar las competencias profesionales y competencias elementales de una directora, a través del análisis de la gestión escolar que realiza en el Jardín de Niños donde labora, determinando cuáles son las prácticas que la convierten en un profesional exitoso.

Lo anterior constituyó un gran reto por la variante que presenta en el ISSPP ya que se realizó en el nivel escolar preescolar. Como ya se había mencionado en el capítulo 1 hasta este momento solo se han documentado casos en escuelas primarias y secundarias.

Sin embargo esto no fue un impedimento para alcanzar el objetivo general de la investigación planteado en el primer capítulo de esta investigación y que a continuación se detalla.

### *Alcances*

Este proyecto se desarrolló en el nivel preescolar por primera vez, reconociendo el compromiso que implicó la variante antes mencionada y que lejos de ser una limitante se convirtió en un alcance visto como incentivo para reconocer los éxitos en la gestión directiva del nivel preescolar.

El mayor alcance que se tuvo está enfocado al cumplimiento del objetivo general del presente trabajo que logró identificar las competencias profesionales, específicas y elementales que constituyen el perfil e iniciativas de un director exitoso abarcando aspectos de personalidad y profesión rasgos que tienen que ver con Ser y el Hacer; desde el Ser se encontró motivada, perseverante, sensible, justa, proactiva, organizada, con buena comunicación, disciplinada, innovadora, creativa, con vocación, comprometida y competente. Y con su Hacer, al involucrar a todos los niveles participantes, organizar, crear mecanismos de evaluación que le permitan reconocer logros, lograr detectar necesidades, crear y buscar, solucionar y dar alternativas, construir una visión compartida, motivar a los otros a asumir retos y acompañar a su colectivo en el proceso de profesionalización.

Se rescata que al dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación, el Ser y el Hacer mucho tiene que ver con el don de trato que debe tener el directivo para con el resto de la comunidad escolar transmitiendo seguridad, cordialidad,



respeto, alegría y el hacer se enfoca a la profesionalización de la función directiva desde la perspectiva de autogestión y actualización permanente de manera respectiva en cada uno de estos ámbitos.

En el caso específico de esta directora, tal y como ya se ha mencionado anteriormente, estas características están presentes en su desempeño y representan una base sustentable que integra cada una de las características que componen su función.

### *Limitaciones*

Los problemas que de alguna manera limitaron la investigación tuvieron que ver con algunos participantes y con la instrumentación, pero se trató que lo anterior no incidiera en la confianza de los resultados obtenidos.

La limitante con los participantes se refiere a que en las entrevistas que van dirigidas a los padres de familia solo fueron atendidas por mujeres, es decir solo por madres de los alumnos ya los padres varones a los que se les invitó a participar denegaron la invitación argumentando falta de tiempo y/o su deseo de no coadyuvar en la investigación.

Por su parte la limitante con la instrumentación, específicamente tuvo que ver con la entrevista para alumnos; ya que está diseñada para niños de escuelas primarias y secundarias, y aunque se le hicieron ajustes mínimos tratando de clarificar los contenidos para el entendimiento de los niños preescolares, sin modificar la esencia misma de la entrevista, no arrojaron información suficiente para enriquecer la investigación con los conocimientos que los niños tienen de su directora. Con el instrumento actual refieren datos subjetivos que no apoyan en mucho la investigación.

### Recomendaciones para Estudios Futuros

Se recomienda dar continuidad dentro del Proyecto Internacional de Directores Exitosos, a la línea de investigación del nivel de educación preescolar, ya que poca es la investigación que se realiza en los jardines de niños en los cuales también existe la figura

del director exitoso y de la cual poco se menciona en los estudios, aún a sabiendas de lo solitaria que está la figura de las directoras en este nivel de la educación básica.

Es importante recomendar la necesidad de construir un instrumento específico que valide y sea objetivo para recabar información en la entrevista uno a uno con los niños preescolares. Este debe ser concreto en el aspecto de que las preguntas abiertas se enfoquen a rescatar información objetiva de las categorías que constituyen la figura del director.

Investigar sobre lo que se hace en este nivel es prioritario, en esta investigación se habló someramente sobre los temas de prioridad nacional como salud, inclusividad, cultura cívica de la legalidad y productividad laboral, temática que da para ir más allá sobre lo que se está realizando en educación preescolar.

### Conclusiones

El presente trabajo contribuye a la investigación educativa que se realiza en el nivel de educación preescolar. Ha sido satisfactorio comprobar la hipótesis planteada referente a las características que conforman el perfil e iniciativa de la figura directiva en las escuelas; considerando en ello las competencias profesionales y elementales, los tipos de liderazgo que fundamentan su labor y el papel que todo lo anterior juega para que el director exitoso constituya el aprendizaje organizacional como un proceso de mejora en su gestión.

Las implicaciones que tuvo la investigación mucho tienen que ver con las respuestas de los entrevistados que coinciden en mencionar los cambios positivos generados desde la llegada de la directora actual, quien ha puesto en juego su liderazgo académico, social y administrativo para construir una visión conjunta de las metas a donde quiere llevar la institución que dirige y en este proceso constituir una comunidad de aprendizaje basada en una organización inteligente donde cada miembro de la escuela realiza objetivamente su papel en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Lo anterior le ha valido la certificación continua de ser considerada una escuela de calidad no solo por estar integrada a este programa de corte nacional, sino por el reconocimiento intrínseco que su comunidad le ha otorgado por los resultados que anualmente entrega en pro de la calidad educativa, derivada de la productividad realizada dentro y fuera del centro escolar y que la colocan en el primer lugar del ranking de la zona escolar.

Los alumnos de este Jardín de Niños egresan en un alto porcentaje con la totalidad de propósitos educativos alcanzables óptimamente, lo cual les permite desarrollarse exitosamente en la escuela primaria y dar respuesta a los conflictos que se les presentan en su vida cotidiana.

Todo lo que se ha venido mencionado constituye un beneficio general en la comunidad que circunda a este Jardín de Niños, donde el conocimiento, desarrollo de competencias y crecimiento profesional y personal, no solo se queda en una tarea para con los alumnos, sino en cada uno de los miembros de la comunidad educativa que tienen a su vez el compromiso de transmitir y poner en práctica lo ahí aprendido como un efecto secundario de una buena educación preescolar.

La directora ha logrado en base a su liderazgo cambiar formas de vida, incidir positivamente en la comunidad transformando las formas de vida al atender de manera objetiva los problemas de prioridad nacional, desarrollar las competencias de los alumnos y motivar al desarrollo de las competencias profesionales de su colectivo docente cambiando la visión de una comunidad escolar a una comunidad de aprendizaje.

Educación preescolar no es un espacio de “guardería”, no es un espacio de maduración como se sigue considerando actualmente; es una institución de educación básica preocupada por realizar un trabajo productivo que brinde una educación de calidad para los alumnos, integrando a los padres de familia en esta ardua tarea ,compartiendo la responsabilidad de brindar educación y desarrollo de competencias que permitan a los alumnos enfrentar sus problemáticas de manera exitosa en las condiciones inmejorables

que muchos de ellos viven en el día a día y donde la figura del ser y hacer director se diluye en la fuerte y constante presencia de las educadoras de grupo que constituyen el primer acercamiento de niños y padres en la escuela.

El trabajo de una directora de Jardín de Niños oficial en México es una labor en solitario por todas las acciones que a esta le competen. Gestión, administración, acompañamiento, administración, evaluación, coordinación entre otras son unos de los múltiples roles que ella tiene que hacer sin apoyo, ya que en este nivel son pocos los que cuentan con un recurso humano extra que apoye la acción directiva.

La directora exitosa por tanto, no es aquella que entrega resultados mediante la imposición de sus propios esquemas, ni la que con el trabajo de los miembros de su comunidad lleva un éxito a costas. Una directora exitosa es aquella que es capaz de compartir hasta un pedazo de su alma para que los demás se vean beneficiados con el éxito que constituye tener una educación de calidad a su alcance.

## Referencias

### Referencias Bibliográficas

- Alianza Por la Calidad en la Educación. (2008). *Prioridades y Retos de la Educación Básica*. México: SEP-SNTE.
- Antunez, S. (2004). *La acción directiva en las instituciones escolares: Análisis y Propuestas*. Barcelona, España: Horsori.
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. México: Grupo editorial Norma.
- Cantón y Arias (2008) *La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto, y calidad*. Revista de Educación, pág. 229-254.
- Day, C. (1999) *Developing Teachers: the Challenges of Lifelong Learning*. London: Falmer Press.
- Day, C. (Compilador). Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP): Guía para miembros asociados.
- Delors, J. (2008). *La educación Encierra un Tesoro*. México: Siglo XXI
- DEPVM. (2008). *Competencias profesionales en el desempeño de las funciones educativas*. México: Departamento de Educación Preescolar Valle de México.
- Di Bella, A. J. & Nevis, E. C. (1998). *How organizations learn: an integrated strategy for building learning capability*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.
- Flecha, R.; Padrós, M.; Puigdemívol, I. 2003. *Comunidades de Aprendizaje: transformar la organización escolar al servicio de la comunidad*. Organización y gestión educativa, nº 5, septiembre-octubre 2003, pp.4-8. Bilbao: Fórum Europeo de Administradores de la Educación y CISSPRAXIS, S.A.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2001). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México: SEP.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (2004). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros* (3a. ed.). México: Trillas.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las Ciencias Humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Hargreaves, A. (2006). *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid, España: Editorial Morata.

- Harf R. y Azzerbonni D. (2007). *Estrategias para la acción directiva: Condiciones para la gestión curricular y el acompañamiento pedagógico*. Argentina: Noveduc.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Knowls, M. (2001). *Andragogía: “El arte de enseñar a los adultos a prender”*. México: Alfa-omega.
- Le Boterf, G. (1997). *De la compétence à la navigation professionnelle*. Paris: Les Éditions d'organisation.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes: Un manual para gestionar cualquier tipo de organización*. México: Mc. Graw Hill.
- Nagtchelli, C. y Luna, A. (2005). *La función directiva en el contexto de la reforma de la educación. Programa de Actualización Permanente del Magisterio*. Estado de México, México: SEIEM.
- Namo, G. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión Educativa*. México: SEP.
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. México: SEP.
- Programa de Escuelas de Calidad, (2008). *Orientaciones para la Elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar. Estado de México, México: Gobierno del Estado de México*
- Real Academia Española. (2010). *Diccionario de la lengua española*. España: Espasa.
- Schön, D. A. (1998). *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*. (J. Bayo, Trad.). Barcelona, España: Paidós.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (C. Gardini Trad.). México: Granica. (Trabajo original publicado en 1990).
- Shulman, L. (1989). *Teaching alone, learning together: Needed agendas for the new reforms*. Comunicación preparada para el congreso “Restructuring Schooling for Quality Education”: Trinity University, San Antonio, Texas.
- SEP. (2004). *Programa de Educación Preescolar 2004*. México: SEP
- Secretaría de Educación Pública. (2009). *La productividad en la escuela*. México: SEP.
- Tenti, E. (1993). *La escuela vacía, deberes del Estado y responsabilidades de la sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Unicef/Losada.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Bogotá: ECOE.

Torres, C. (2009). *Proyecto Internacional de Directores Exitosos*. Monterrey, México: EGE.

### Documentos Electrónicos

*Encyclopædia Britannica. Encyclopædia Britannica Online*. Encyclopædia Britannica, 2010. Recuperado el 1 marzo de 2010 en

Web. <http://0-search.eb.com.millennium.itesm.mx/eb/article-9108744>

Fernández, M. y Álvarez, G. (2007). *¿Cómo se encuentran las instituciones de educación superior venezolanas con relación al resto del mundo en cuanto al aprendizaje organizacional se refiere*. REICE, Vol. 5. No. 3. Recuperado 31 de octubre de 2009, de [http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art17\\_hm.htm](http://www.rinace.net/arts/vol5num3/art17_hm.htm)

Galvan, L. (s.f.). *De la Escuela de Párvulos, al Preescolar: Una Historia por contar*. Recuperado el 4 de septiembre de 2009 en [http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/hm/articulos/sec\\_25.htm](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/hm/articulos/sec_25.htm)

Lanuque, A. (2008). *Los Recursos Humanos. com*. Recuperado 28 de octubre de 2009, de la fuente [http://www.google.com.mx/search?sourceid=navclient&aq=0h&oq=Lanuque&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4RNWN\\_esMX316MX284&q=lanuque+2008+los+recursos+humanos](http://www.google.com.mx/search?sourceid=navclient&aq=0h&oq=Lanuque&hl=es&ie=UTF-8&rlz=1T4RNWN_esMX316MX284&q=lanuque+2008+los+recursos+humanos)

Secretaría de Gobernación. (2002). *Diario Oficial de la Federación*. 1ª. Secc., Tomo DXC, No. 9. México, D.F. Recuperado el día 4 de septiembre de 2009 en [http://ses2.sep.gob.mx/dg/dgespe/pol\\_edubas/decre\\_pre.pdf](http://ses2.sep.gob.mx/dg/dgespe/pol_edubas/decre_pre.pdf)

Talbert & McLaughlin. (1994; 2001). *Through the Looking Glass: Teacher Evaluation Through Self-Reflection*. Recuperado 28 octubre 2009 de <http://www.ucalgary.ca/iejll/spitz>

Tobón, S. y Nuñez, A. (2006). *La Gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: Un compromiso ético con el desarrollo humano*. Revista EAN, No. 58. Pág. 27-40. Recuperado 31 de octubre de 2009, de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/59/56>

### Conferencias

Antúnez, S. y Carnicero, P. (2010). *La Supervisión de la educación primaria en México: Necesidades de formación*. Innovación y asesoría educativa a.c. México 12 de enero 2010.

### Videoconferencias

Tobón, S. (2009). *Ciclo de conferencias en Educación 2009. Formación de competencias, con base en Proyectos Formativos*. 23 de septiembre 2009. EGE y Dirección de Programas Internacionales de la UV: ITESM.



## *Apéndices*

### *Apéndice 1*

Nicolás Romero, Estado de México, Agosto de 2009

#### CARTA DE INVITACIÓN Y CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN LA INVESTIGACIÓN.

Estimada C. Grisel Rosana Constantino López.  
Directora del J. de N. Tizóc.  
P R E S E N T E :

La que suscribe Lic. Ivonne Uribe Vallejo, estudiante de ITESM, en la Maestría de Administración de Instituciones Educativas, tiene a bien invitarle atentamente a participar en el proyecto de investigación de mi tesis, nombrada: **"Liderazgo del Director Exitoso: El caso de una directora del nivel preescolar en el Estado de México."**

Dicho proyecto se desprende de la línea de investigación del International Successful School Principals' Project (ISSPP), cuya idea principal de documentar en diversos países casos de investigación donde se identifiquen los elementos que constituyen a un director exitoso dentro del nivel de Educación Básica.

De esta manera, solicito a Ud. su consentimiento a participar en la misma, reconociendo que mucho se aportará a esta línea de investigación.

Los resultados de esta investigación serán utilizados con carácter académico. Es importante aclarar que toda tu información se manejará de manera confidencial y anónima. Tu participación en esta investigación es voluntaria y podrás dejarla en el momento que lo desees.

Su participación consiste en responder una entrevista dividida en tres momentos y contestar un cuestionario.

Si decide aceptar esta invitación firme esta carta de consentimiento.

Gracias. Contamos con tu ayuda.



Lic. Ivonne Uribe Vallejo

Investigador



Lic. Grisel Rosana Constantino López

Participante

## Apéndice 2

### ENCUESTA NACIONAL DEL PROYECTO INTERNACIONAL DE DIRECTORES DE EXITOS DE ESCUELAS 2009/10

El Éxito del Proyecto de Directores de Escuelas es un estudio internacional de Directores / Líderes de enseñanza a través de ocho países incluyendo Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suiza, y los Estados Unidos de América.

Son tres partes para el proyecto.

- Estudio de casos involucrando entrevistas con directores, maestros, estudiantes, padres de familia, asamblea escolar. Esos ya fueron completados.
- Encuesta (basada en los resultados del estudio de casos).
- Estudio de casos observacionales (en 2007).

La encuesta que le estamos facilitando es derivada de hallazgos de casos de estudio durante la primera parte del proyecto.

La encuesta tomará aproximadamente 40 minutos para terminar.

Favor de regresar el cuestionario completo a: Lic. Ivonne Uribe Vallejo.

#### A Información de la Escuela

**1 Tipo de Escuela**

- Pública  1  
Privada  2  
Otro  3

**2 Ubicación**

- Urbana  1  
Suburbana  2  
Rural  3

**3 Código postal**

5443

**4 Número de Estudiantes**

119

**5 Tipo de Escuela (Marca solamente UNA)**

Guardería

- Preescolar
- Primaria
- Secundaria
- Otra

- |           |  |    |
|-----------|--|----|
| <b>6</b>  | <b>Número de personal docente</b>                          | 4  |
| <b>7</b>  | <b>Número de personal no docente</b>                       | 1  |
| <b>8</b>  | <b>Número de idiomas representados en la escuela</b>       | 2  |
| <b>9</b>  | <b>% de estudiantes con un idioma diferente al español</b> | 64 |
| <b>10</b> | <b>% de comidas gratis en la escuela</b>                   | 0  |

## **B Información del Director**

- |          |  |  |
|----------|--|--|
| <b>1</b> | <b>Género</b>  | Hombre <input type="checkbox"/> 1                  |
|          |  | Mujer <input checked="" type="checkbox"/> 2        |
| <b>2</b> | <b>Edad</b>  | 41   |
| <b>3</b> | <b>Experiencia en educación</b>  | Licenciatura <input checked="" type="checkbox"/> 1 |
|          |  | Maestría <input type="checkbox"/> 2                |
|          |  | Doctorado <input type="checkbox"/> 3               |
| <b>4</b> | <b>Capacitación en liderazgo en educación y Administración en capacitación</b> | Certificado Diploma <input type="checkbox"/> 1     |
|          |  | Licenciatura <input type="checkbox"/> 2            |

- Postgrado / Diploma  3
- Maestría  4
- Doctorado  5
- Otro (Diplomado)  6

5 Total de años como Director

6 Total de años como maestro

7 Número de años en la escuela actual

8 Número de años en el puesto actual

9 Número de escuelas anteriores como Director

10 Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo? Sí  1  
No  2

11 Si la respuesta fue sí a la pregunta 10, ¿Cuántos años?

12 Posiciones líderes antes de llegar a ser Director Maestro Líder  1  
Asistente de Director  2  
Director de facultad  3  
Jefe de Departamento  4  
Otro (Por favor especifique)  5

## C Trabajo del Director

1 ¿Cuántas horas trabajas en una semana típica de 7 días?

Estamos interesados en saber cómo distribuye su tiempo en varias tareas y con varios grupos. Por favor estime el tiempo usado en cada una de las siguientes categorías cada semana.

Categorías	Tiempo (horas)	
	<i>En la Escuela</i>	<i>Fuera de la escuela</i>
2. Enseñanza.	3	
3. Administración (seguimiento).	10	
4. Caminando alrededor de la escuela.	½	
5. Trabajando con estudiantes.	3	
6. Trabajando con maestros.	4	
7. Trabajando con personal no docente.	1	
8. Trabajando con líderes de equipo.	2	
9. Trabajando con padres de familia.	2	
10. Trabajando con el Consejo de Administración.	2	
11. Trabajando con grupos externos.		2
12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje.		5
13. Para usted mismo.		
14. Otro (por favor especifique).		
<b>15. TOTAL DE HORAS</b>	27 1/2	7

¿Cuántas horas, en promedio, utiliza en la escuela relacionada al trabajo?

Categoría	<i>En tiempo de Escuela (Horas)</i>	<i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i>
16. Más de cinco tardes entre semana (Total).	27 1/2	7
17. Cada fin de semana (Total).	0	0

## D Desarrollo y Aprendizaje del Director

Nos gustaría tener una imagen de usted de cómo ve el aprendizaje y la implementación de nuevos enfoques, conocimientos y habilidades dentro de la práctica. Por favor indique que tanto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados.

Aseveraciones	Grado de acuerdo (Por favor circula un número)				
	Total				De Acuerdo
1. Cuando aprendo, pienso en ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo usar esos nuevos conocimientos y habilidades?.	1	2	3	4	5
2. En mi trabajo aplico nuevos enfoques, conocimientos y habilidades que he aprendido.	1	2	3	4	5
3. Activamente fomento aplicar en mi escuela nuevas ideas que he adquirido y comunicado.	1	2	3	4	5
4. El personal docente espera hacer cambios en base en mi trabajo sobre nuevos enfoques, conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
5. Mis empleados esperan cambios en mi trabajo basados en nuevos enfoques, conocimientos, y habilidades.	1	2	3	4	5
6. Tomo el tiempo requerido para buscar profundamente nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5
7. Me doy a mi mismo el tiempo necesario en aplicar lo que he aprendido.	1	2	3	4	5
8. Experimento apoyo de los empleados cuando hago cambios en mi trabajo basado en nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	5

En el cuadro a continuación, indicar cuánto dependen de cada una de las siguientes fuentes para obtener más información sobre cómo ser y seguir siendo un buen líder.

Fuentes de aprendizaje	¿Con qué frecuencia lo utiliza ?(Por favor circule un número)				
	Nunca				Siempre
9. Leyendo revistas profesionales.	1	2	3	4	5
10. Realizando Investigación (Investigación-Acción) / Evaluación.	1	2	3	4	5
11. Entrenador / Mentor / Amigo (s) dentro de su escuela.	1	2	3	4	5
12. Otras personas (por ejemplo, familia, amigos).	1	2	3	4	5
13. La experiencia adquirida en las escuelas.	1	2	3	4	5
14. Formando parte de asociaciones profesionales.	1	2	3	4	5
15. Educación Formal - por ejemplo, estudio de postgrado.	1	2	3	4	5
16. Asistiendo a conferencias.	1	2	3	4	5
17. Auto reflexión.	1	2	3	4	5
18. Consulta a la escuela base.	1	2	3	4	5
19. Lectura teoría educacional / Investigación.	1	2	3	4	5
20. Actividades de desarrollo profesional (es decir, talleres).	1	2	3	4	5
21. Las reuniones con colegas en el distrito escolar (diálogos, discusiones, observaciones).	1	2	3	4	5
22. Las reuniones con el superintendente / asesores de la escuela.	1	2	3	4	5
23. En red con otros.	1	2	3	4	5
24. Otros (Por favor, especifique).	1	2	3	4	5

## E Características de liderazgo

Las categorías a continuación han sido identificadas como característica de los directores. Por favor, indique en primer lugar la medida en que usted está de acuerdo en que éstas son importantes y en segundo lugar la medida en que le demuestran su importancia cada una de las características de su propia práctica.

Características	Importancia (Por favor circule un número)					Práctica (Por favor circule un número)				
	No es importante				Altamente importante	Nunca				Siempre
1. Estar atento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Uso ético del poder.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Trabajar persistentemente por el rendimiento académico.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Siempre optimista por las mejoras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Mostrar respeto a todo el personal y a los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Ser auto-reflexivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Trata a los profesores como profesionales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Dar un sentido de propósito general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Valiente en todas las circunstancias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Iniciar nuevos proyectos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Plan estratégico para el futuro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Facilitar la comunicación eficaz en grupos pequeños.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Facilitar la comunicación eficaz en grupos grandes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



15. Alentar al personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, según sea necesario.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Distribución del liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Promocionar la escuela en la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Celebrar los éxitos de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Crear un clima de confianza dentro de la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Características	Importancia (Por favor circule un número)					Practica (Por favor circule un número)				
	No Importante				Muy Importante	Nunca				Siempre
20. Mantener altas expectativas para los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. Actuar como el modelo a seguir en el aprendizaje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Ofrecer ideas acerca de nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Promover los principios democráticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Manejar las tensiones entre los individuos y los grupos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Ser un eficaz facilitador de discusiones educativas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Tener buenas relaciones con las Autoridades Educativas.	1		2	3	4	1	2	3	4	5

27. Intervenir activamente en la promoción del aprendizaje de profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Supervisar los estándares de enseñanza, aprendizaje y comportamiento en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Asegurar que los valores fundamentales sean regularmente articulados y comunicados en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Trabajar en pro del consenso en el establecimiento de prioridades para las metas de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Voluntad para cambiar a la luz de los nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Creer que usted puede hacer la diferencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. Estar orgulloso de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Justo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Optimista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Determinado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Comprometido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Genuino.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Realista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Ético.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Persistente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Apasionado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Honesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. Valiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## F Toma de decisiones en la Escuela

En estas preguntas estamos interesados en el grado de autonomía que tiene la escuela en la toma de decisiones y la medida en que usted usa sus propias sentencias discrecionales en la toma de decisiones.

Dominio	Grado de Autoridad (Por favor circule un número)					Use discrecional del juicio (Por favor circule un número)				
	No				Altamente autónomo	Nunca				Siempre
1. Estructuras para la organización de la enseñanza en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Estructuras para la organización de aprendizaje a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Gestión de la enseñanza en el aula.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Asignación de recursos y uso.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Gestión de personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Seguimiento y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Planeación y estructura en general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. La organización de la instrucción y la enseñanza en general.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## G Percepciones de éxito

Las percepciones de lo que realmente hacen las escuelas puede variar. Nos gustaría obtener su percepción de éxito de las prácticas de la escuela en una serie de ámbitos en su escuela. Por favor, responda en las 3 áreas:

- En primer lugar, de acuerdo a lo importante que es para su escuela.
- En segundo lugar, de acuerdo al nivel de aprovechamiento de su institución educativa, y
- En tercer lugar, según la cantidad de mejoras con respecto a los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

¿Qué tan importante es para la escuela (Por favor circule un número)					Áreas: Estudiantes quienes son o tienen	Tu Escuela ...									
						Actual nivel de progreso de la escuela (Por favor circule un número)					Mejora de la escuela durante los últimos 5 años (Por favor circule un número)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Nad				Alto
1	2	3	4	5	1. Alfabetizados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Analíticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. Tecnológicamente competentes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. Alto rendimiento en su trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. Comunicación efectiva en forma escrita, hablada.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Auto-dirigidos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. Pensadores reflexivos e investigadores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. Ciudadanos responsables y democráticos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	9. En un ambiente sano, físico y psicológico.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	10. Guiado por los valores religiosos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## H Capacidad de Fomento

Estamos interesados en sus perspectivas y experiencias de las siguientes capacidades de la escuela. Por favor, responda una vez en cada área:

- En primer lugar, según el grado en que es evidente en su escuela
- En segundo lugar, de acuerdo con la medida en que el director contribuye a la capacidad, y
- En tercer lugar, el grado en que ha mejorado en los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Grado al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejoramiento en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	1. Hay grandes expectativas de logro para los estudiantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	2. Los estudiantes están facultados para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	3. El entorno escolar es física y psicológicamente seguro.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	4. El personal se siente atendido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	5. El personal se siente valorado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6. Existe colaboración entre el personal para mejorar los resultados de los estudiantes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	7. El personal es respetuoso de las opiniones de los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	8. El personal está facultado para participar en la toma de	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

					decisiones sobre la dirección de la escuela.														
1	2	3	4	5	9. Continuo programa de desarrollo profesional para todo el personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	10. El programa de desarrollo profesional es relevante a las necesidades de todo el personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	11. Se proporciona retroalimentación concreta al personal en relación a enseñanza y comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	12. Se expresan altas expectativas al personal en relación con la enseñanza, el aprendizaje y el comportamiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	13. La estructura de la escuela apoya la iniciativa de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
1	2	3	4	5	14. La escuela valora y apoya las iniciativas de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Alcance al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejora en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Hay un clima de confianza.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, problemas y políticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. La escuela comparte activamente información con los padres y la comunidad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	25. La visión de la escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos los miembros de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26. La visión de la Escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos en la comunidad externa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	27. Los resultados de la escuela son comunicados con claridad al personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28. Los resultados de la Escuela se comunican claramente a otros beneficiarios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

# I Responsabilidades

Nos gustaría saber acerca de los sistemas de evaluación y responsabilidad. Sírvase indicar si las siguientes funciones son de alta o baja importancia en su escuela.

Características	Importancia (Por favor circula un número)				
	Bajo				Alto
1. Sistemas Formales de seguimiento y evaluación de la enseñanza.	1	2	3	4	5
2. Las evaluaciones de la enseñanza se utilizan para la mejora y el cambio.	1	2	3	4	5
3. Acceso del público a las evaluaciones de la enseñanza.	1	2	3	4	5
4. Sistemas formales para la participación de los estudiantes en la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
5. Cultura de la participación de los estudiantes en la evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	3	4	5
6. La cultura escolar apoya la planificación sistemática, y el proceso de evaluación de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4	5
7. La evaluación es un proceso crítico / reflexivo.	1	2	3	4	5
8. La evaluación cumple con los requerimientos externos.	1	2	3	4	5
9. La evaluación es informada a través de la evidencia.	1	2	3	4	5

Nos gustaría saber hasta qué punto usted es responsable ante las partes beneficiarias (por ejemplo, autoridades, los padres, los empleados). Por favor calificar el nivel de rendición de cuentas para cada una de estas características.

Características	Valoración (Por favor circula un número)				
	Baja				Alta
10. La medida en que ustedes son responsables ante las partes beneficiarias.	1	2	3	4	5
11. La rendición de cuentas para la aplicación de las políticas formuladas por las autoridades escolares (regional / nacional / local).	1	2	3	4	5
12. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para la vigilancia de los resultados de la escuela.	1	2	3	4	5



13. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para el nivel de rendimiento de los alumnos.	1	2	3	4	5
14. La rendición de cuentas para garantizar la enseñanza de las normas se cumplan.	1	2	3	4	5
15. La rendición de cuentas por ser éticamente responsable a las necesidades de los estudiantes estándares de valores democráticos.	1	2	3	4	5
16. La rendición de cuentas para que participen los padres y la comunidad local en la escuela.	1	2	3	4	5

## Liderazgo Tensiones y Dilemas

Una característica de trabajo en las escuelas es una serie de dilemas y tensiones. Por favor, indique la frecuencia de estas experiencias.

Aseveraciones	Frecuencia (Por favor circula un número)				
	Nunca				Siempre
1. Experimento tensiones entre la lealtad a mis superiores y la necesidad de tomar parte en el discurso público acerca de la escolarización.	1	2	3	4	5
2. Experimento tensiones entre mi lealtad a las expectativas de mis superiores y las prioridades formuladas en la escuela.	1	2	3	4	5
3. La presión para ser fiel a mis superiores limita mi derecho a participar críticamente en el discurso público acerca de la escolarización.	1	2	3	4	5
4. Experimento dilemas éticos que me han hecho considerar la dimisión de mi trabajo como líder escolar.	1	2	3	4	5
5. Me resulta difícil determinar lo que constituye el éxito.	1	2	3	4	5
6. Experimento tensiones en seleccionar entre valores que compitan.	1	2	3	4	5

7. Experimenta tensiones entre soluciones ad hoc de problemas y planeación estratégica.	1	2	3	4	5
8. Experimenta tensiones entre la necesidad de estar presente en la escuela y la necesidad de participar fuera de la escuela.	1	2	3	4	5
9. Experimenta tensiones entre tomar decisiones por mi cuenta y tomar decisiones a través de procesos participativos.	1	2	3	4	5

## K Valores y Creencias

Cada uno de los siguientes valores básicos y creencias se han identificado en una serie de estudios de la directiva o directores. Estamos interesados en conocer sus puntos de vista en la medida en que usted está de acuerdo con cada declaración.

Aseveraciones	Alcance del Acuerdo (Por favor circula un número)				
	Total Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos.	1	2	3	4	5
3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias.	1	2	3	4	5
4. Mantener altas expectativas para los estudiantes.	1	2	3	4	5
5. Mantener altas expectativas para el personal.	1	2	3	4	5
6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia.	1	2	3	4	5
7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo para los estudiantes.	1	2	3	4	5
8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar.	1	2	3	4	5
9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela.	1	2	3	4	5

10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí.	1	2	3	4	5
11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases.	1	2	3	4	5
12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales.	1	2	3	4	5

## L Los objetivos sociales en la escuela.

Nos gustaría obtener una imagen de las metas sociales que las escuelas deben lograr, así que por favor indique el grado en que las siguientes declaraciones son importantes para su escuela y la medida en que se reflejan en la práctica escolar.

Aseveraciones	Importancia (Por favor circula un número)					La medida se refleja en la práctica (Por favor circula un número)				
	Importante				Muy importante	Bajo				Alto
1. Los estudiantes muestran en diferentes formas que se han adaptado los valores democráticos, por ejemplo, en los debates y en los diferentes procesos de toma de decisiones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Los estudiantes deben comprender la importancia de poder, querer y tener influencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Los estudiantes entienden que no sólo es importante escuchar a otros, sino que deben ser capaces de expresarse, para que otros puedan entender lo que ellos piensan.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Cuando los conflictos ocurren los estudiantes saben cómo resolverlos mediante la negociación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Los estudiantes no aceptan la discriminación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

6. Los estudiantes han aumentado su auto-conocimiento.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Los estudiantes se atreven a intentar cosas nuevas y muestran satisfacción en superar dificultades.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Los estudiantes han desarrollado confianza en sí mismos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Los estudiantes pueden trabajar por sí mismos y como grupo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Los estudiantes son responsables de decisiones relacionadas con su aprendizaje y opciones futuras.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Los estudiantes tienen un enfoque crítico que promueve muchas discusiones e intercambios de ideas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Los estudiantes usan muchas formas diferentes de expresarse.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los estudiantes entienden que la intimidación a otros es un comportamiento totalmente inaceptable.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

## M Mejoramiento Escolar

Estamos interesados en sus percepciones acerca del progreso de su escuela. ¿Por favor, sírvase ofrecer respuestas cortas a estas preguntas?

1. Lista de los 3 más importantes mejoras en su escuela en las cuales ha estado involucrado en los últimos cinco años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela). Indicar ¿cuales han dado lugar a la mejora de la enseñanza, el aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes?

1. Análisis y transformación de la práctica educativa
2. Equipamiento de aulas con tecnología y material didáctico
3. Practica del liderazgo técnico pedagógico

2. ¿Cuáles son los 3 más importantes cambios que le gustaría ver a tu escuela en los próximos cinco años?
1. Escuela de Calidad tomando en cuenta todos los factores asociados de los estándares predeterminado.
  2. Cambios en la curricula del inmueble adaptado para la integración de niños con Necesidades Educativas Especiales con Discapacidad.
  3. Profesionalización y Actualización permanente del equipo docente.
3. ¿Qué condiciones conoce acerca de su escuela de las que ustedes no habla, pero que si usted pudiera hacerlas lo haría para el mejoramiento de la escuela?

Construir un nuevo edificio escolar que considere todas las necesidades de la población.

## N Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes.

Nos gustaría tener un indicador en la medida en que sus alumnos tienen un contexto de apoyo. Por favor, evalúe los siguientes temas.

Las percepciones de los estudiantes y logros	Valoración (Por favor circule un número)					No se
	Baja				Alto	
1. Ambiente de apoyo en su casa.	1	2	3	4	5	0
2. Grado de desventaja socio-económico de los estudiantes.	1	2	3	4	5	0
3. % De asistencia del estudiante a clases.	1	2	3	4	5	0
4. Los resultados de los exámenes y evaluaciones toman en cuenta el contexto del estudiante.	1	2	3	4	5	0
5. Reputación de la escuela en la comunidad.	1	2	3	4	5	0

## **O Una mayor participación con el Proyecto**

Esta investigación es parte de un programa continuo de investigación.

Puede haber oportunidades para proseguir el diálogo con respecto a esta encuesta. Sírvase indicar si estaría dispuesto a ser entrevistado si así lo solicitan.

Sí 1

No 2

Si ha respondido Sí, o si simplemente desea mantenerse informado sobre el proyecto, sírvase proporcionar los datos de contacto a continuación.

Un proyecto web está disponible en:

[www.oise.utoronto.ca/~schoolleadership/ssl.html](http://www.oise.utoronto.ca/~schoolleadership/ssl.html)

Información de contacto: Grisel Rosana Constantino  
Tel.(55) 89 92 51 83  
Cel. 044 55 35 16 58 47  
E-Mail [estrellaros\\_gris@hotmail.com](mailto:estrellaros_gris@hotmail.com)

## Apéndice 3

### Entrevista Director

#### Director Entrevista 1 (previo a o durante la primera visita)

##### **Biografía del Director: Grisel Rosana Constantino López.**

Experiencia previa, experiencia en la escuela actual, rol en la escuela

- **¿Cuándo llegó a esta escuela?**

1° de septiembre de 1986.

- **¿Cuál puesto se le asignó?**

Profesora frente a grupo.

- **¿Por cuánto tiempo ha sido el director en esta escuela?**

12 años; 7 de educadora encargada con grupo.

- **Describa su trayectoria profesional hasta la fecha.**

**(Ver siguientes preguntas: narrativa del perfil).**

Estudie en una escuela normal de primaria. Soy titulada como maestra de primaria.

Precisamente en el año de 1986 que yo iba a salir allá en mi estado, Chiapas se comenzó a presentar el examen de oposición para obtener plaza y dijeron que teníamos 2 opciones y nos arriesgábamos a presentar el examen y corríamos el riesgo de no obtener nuestra plaza en primaria o aquellas que quisiéramos podíamos tomar un curso intensivo para el manejo del programa de preescolar y tener así dos opciones si no era en primaria era en preescolar, pues yo opté por hacer el curso, fue un curso intensivo de tres meses todas las tardes y ya presentamos el examen de oposición y me toco plaza de preescolar y hasta acá en el Estado de México.

- **Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela.**

Primero que nada, considerando los reglamentos que rige cada uno de los comités, por otro lado trato de que se dé una relación, o sea rescató, las relaciones humanas con ellas, desde la primer reunión, les doy a conocer, hago énfasis de la importancia del puesto que tienen y que por lo tanto deben de ser un ejemplo para los demás padres de familia porque ya han sido considerados o han sido asignados por los mismos padres de familia porque alguna importancia o alguna relevancia tiene su personalidad de su manera de ser ante los padres. Rescato con ellos eso el respeto y los valores que debemos demostrar ante a los padres de familia al ser alguien representativo del comité.

En cuanto al municipio en lo político igual también, considero las reglas y los tiempos, por ejemplo, en épocas de campaña, hay que evitar las visitas y demás, aprender a manejar eso de manera muy sutil y pues cuando no son tiempos de campaña busco ese acercamiento por medio de oficios igual cuando hay un evento que se va haber un político, trato de hacer acto de presencia, hago la invitación a los padres para que estén, si hay algo que queramos solicitar pues aprovechamos el momento, la ocasión para solicitarlo y cuando nos hacen invitaciones tratamos de acudir en la medida de lo posible hacer acto de presencia en los eventos cívicos principalmente.

##### **Percepciones de la Escuela**

- **Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos).**

Las fortalezas de mi escuela...¿cómo escuela?...bueno, yo creo que hemos logrado rescatar una buena imagen ante la comunidad, como... con trabajo de todo el colectivo escolar, si nos costó mucho trabajo, fue un trabajo de siete años que fue lo que yo dure como encargada; este decíamos que éramos dueñas de la plaza cívica del pueblo porque todas las actividades cívico culturales las realizábamos ahí, era acarrear mobiliario, adornar y demás, equipo de sonido, era mucho trabajo, pero todas teníamos el compromiso y yo creo que eso nos ayudo a levantar esa imagen como equipo trabajador y comprometido para ir jalando nuevamente a la población, entonces eso creo yo que es una fortaleza que demostramos ante la comunidad como un equipo trabajador, comprometido y que también hemos ido cultivando año con año para ir rescatando otras cuestiones como es el integrarnos a escuelas de calidad, al inicio como que si teníamos miedo pero ahí entro la labor de conocimiento de mi parte de que “no miren vamos a lograr hacernos de muchas cosas, hacernos de equipo” por ejemplo de material didáctico del que no podemos disponer con el dinero que dan los padres y ese material que hemos adquirido nos ha ayudado también a realizar mejor nuestras actividades y dar otra imagen a los padres y que los mismos padres se encargan de divulgar en la comunidad; por ejemplo, las reuniones que tenemos con ellos para presentar el PETE o alguna otra actividad ya nos valemos del equipo audiovisual que hemos adquirido y hemos tratado de abrirnos a otros programas como el programa de ingles que se lleva a cabo, en programas de salud, campañas de salud que hay y que sabemos que benefician a la comunidad también siempre mostramos esa apertura, se han dado atenciones ahí en la escuela, hemos acondicionado cuando ha sido necesario los salones para que vayan a hacer pruebas de diabetes, el papanicolau para las mamás, vacunas para los niños, el manejo de la cartilla, prácticamente de salud, pues de esa forma, no sé si respondí a tu pregunta.

Pues retos, yo creo que nos falta todavía conformar el equipo... pues ser realmente un líder académico sobre todo en lo pedagógico más que es lo que más me preocupa porque si estamos ante nuevos retos porque prácticamente la educación ha evolucionado bastante; ahora ya tiene por ejemplo, con el programa de ingles tienes tú que ver qué haces para que de alguna manera irte actualizando y ahorita ese reto tengo de inscribirme porque ¡ay, como me cuesta el ingles! Pero es un reto y tengo que ver la forma, eso sería un reto y el otro sería hacer una maestría, este para ser precisamente eso, un líder total porque yo siento que todavía no logro ser el líder que quisiera, siento que todavía me falta.

- **¿Cómo se puede describir:**
  - **la población de alumnos? (necesidades, el comportamiento de los alumnos, fortalezas y retos).**
- Fíjate que han incrementado las necesidades en los niños como que más en el aspecto afectivo, porque tenemos muchos padres que trabajan ambos, tenemos muchas madres solteras, familias con problemas de violencia intrafamiliar, entonces uno que más quisiera, darles toda la tención, cubrir todas esas necesidades y es algo difícil porque a veces también los padres, hay padres que si se prestan y buscan el apoyo y hay padres que se cierran, entonces cuesta más trabajo pero independientemente del aprendizaje también es importante considero que la parte afectiva es determinante para ese logro total educativo que se pretende.



- **el comportamiento de los alumnos,**

Por ejemplo ahorita a inicio del ciclo escolar luego luego comienza a darse cuenta principalmente en aquellos niños que no se integran tan fácilmente a los grupos, los mismos niños te empiezan a manifestar “mi mamá me pegó, no me quería levantar y me pego para que me levantara, o no quería desayunar y me pego” o ciertas características, por ejemplo por ahí detectábamos de una chiquita que por la dinámica familiar, que algo es lo que está ocurriendo.

- **las familias de sus alumnos? (fortalezas y retos).**

Fíjate que son niños que lo que les ayuda para superar las carencias que presentan es que a pesar de eso buscan ese acercamiento hacia ti como maestra. Los primeros días así como que hay desconfianza a lo mejor pero conforme van avanzando los días van acercándose a ti y a las maestras y ven como ese apoyo y ven esa oportunidad de satisfacer de alguna forma tal vez esa necesidad afectiva que tienen, yo creo que ese tipo de fortalezas tiene, ya que de alguna manera así cubren las carencias que ellos tienen. Los retos son llevan a los papás a la reflexión, a la mejor no tanto a la cantidad, sino a la calidad del tiempo que puedan darles y cubrir esas necesidades.

Lograr que superen todas esas carencias que tienen de alguna manera o por lo menos en una medida, tal vez al 100% no, porque tú debes saber hasta dónde llegar hasta donde involucrarte, ese es un reto hasta para uno. No puedes tu meterte más allá, aunque quieras ayudarlos, es como aquella que va demanda al marido y luego lo perdona al día siguiente y ya se quedó ahí en el papel, la demanda y ya.

Estamos ante un reto muy grande como dice el programa, te están dando a ti la responsabilidad, tienes que buscar las estrategias para tratar de compensar de alguna forma esas carencias que tiene los niños; entonces si es muy difícil, por más esfuerzos que tú hagas, te enfrentas a que no te lo permiten los papás, entonces con los niños si, si se tratara de tratar, valga la redundancia, solamente con los niños, yo creo que si lograríamos muchas cosas; porque tan solo tú lo vez, el manejo de reglas, de valores y demás que se manejan en el aula, los niños lo integran muy bien, y lo dicen y lo manifiestan, lo practican, pero que pasa cuando van a casa, son tan hábiles que logran esa doble personalidad, saben que hay reglas y saben comportarse de cierta forma y en casa pueden hacer y deshacer; no todos los casos.

- **la compromiso de los padres en la escuela?**

Igual, ya lo había mencionado, es variable, de un tiempo para aca es variable.

- **la comunidad a partir de la cual provienen los alumnos? (fortalezas y retos).**

Todavía está en una zona entre rural, urbana, cuenta con mucha naturaleza, hay lugares que podemos aprovechar con los niños, es un ambiente saludable donde pueden salir a correr, brincar, que aunque eso veíamos con los papas que ya están dejando eso que a pesar de que tienen ese ambiente sano de libertad, no lo están aprovechando, sobre todo esos padres jóvenes, las nuevas generaciones, algunos de esos fueron mis alumnos, caen, están siendo invadidos por la tecnología están siendo hijos de la televisión, ahorita nosotras les hemos tenido que enseñar los juegos tradicionales, yo me acuerdo que cuando yo era chiquita cuando fui a la escuela ya me sabia juegos como a las escondidas, a Doña Blanca, a la Víbora de la mar, jugábamos en la casa con los primos, los vecinos y demás y se ha ido perdiendo. Pero déjame decirte que por otro lado es un lugar lleno de riqueza histórica, Cahuacan es el pueblo más antiguo de Nicolás Romero, tiene mucha

historia del cual podemos echar mano y darlo a conocer, que a pesar de ser de ahí no conoce, nos hemos atrevido así como de lleno pero tiene una historia muy bonita. Ese sería otro reto, reconocer y rescatar la historia de la comunidad.

○ **Descripción general de la escuela:**

▪ **¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día? (ethos de la escuela).**

Es una escuela muy bonita, es por el lugar donde está ubicada, todavía nos faltan muchas cosas por hacer

▪ **¿Cómo describiría la cultura escolar?**

La estamos formando, porque de que llegó el PEP 04 para acá hemos hecho cambios en cuanto a la organización de la escuela, y eso ya es una cultura, el propio reglamento de la escuela para los padres de familia, por ejemplo ahorita con los que batallamos un poquito son con los padres nuevos, pero con los otros ya saben la hora de la entrada y que tiene que hacer un espacio para que los niños entren, reconocer reglas como la hora de la entrada, que deben evitar las interrupciones en la mañana, muchos cambios que hemos hecho nosotras, un día específico en el que hacemos reuniones y no podemos ser interrumpidas, estamos formando esa cultura y ya se nos empieza a reconocer principalmente en el aprovechamiento del tiempo.

▪ **¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?**

Si por todo lo que te acabo de comentar, nos preocupamos por llevar a cabo con el programa de emergencia escolar tratamos de ver todas las problemáticas que ahorita atañen a la sociedad, como el programa de las drogas, manejamos medidas de prevención con los alumnos, nos apoyamos del comité de seguridad escolar, aunque no han faltado los incidentes.

▪ **¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?**

Cuidamos muchas situaciones pero quizá nos hace falta en cuanto por ejemplo el trabajo con los padres, hacemos campañas, periódicos murales.

▪ **¿Es un lugar agradable para los alumnos y profesores? ¿Por qué (no)?**

Si, es algo que hemos ido construyendo porque, te voy a ser sincera, no se dio de la noche a la mañana, yo por ejemplo tuve bachilleres, me gusto el trabajo de ellas porque nunca te decían que no, se me ocurría cada locura fue gente que llegó con muchas ganas y siempre me decían que sí, eso fue como una etapa, pero cuando ya fui directora en forma y conforme fue llegando nuevo personal ya fue otra situación porque ya me enfrente a otras personas con otras características, otro perfil, y hubo situaciones que enfrentar que cambiaron la dinámica.

▪ **¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

Yo podría decirte que están... no excelentes porque todavía nos falta pero si bueno, y se ve reflejado dentro de la escuela y cuando ingresan a la primaria. Se oyen comentarios buenos de los padres de familia que te hacen saber.

Ahorita estamos buscando ese acercamiento con los maestros de la escuela primaria, para tener mayor comunicación con ellos.

En el ranking de la zona me ubicaría en el mejor lugar porque hacemos muchas cosas que corresponden a nuestro trabajo haciéndolo lo mejor posible, reunimos me permite valorar el trabajo que hace mi gente, y me doy cuenta de que me exige mucho.

○ **¿Cómo se puede describir:**

- **el personal docente? (fortalezas y retos, prestando especial atención a la permanencia de maestros).**  
Es un equipo comprometido, se ha integrado muchos elementos del PEP, están logrando muchas cosas, han logrado aceptar que puede haber gente que sabe más pero lograron reconocer esto. Mucha disposición. Apoyar mucho al nuevo elemento.
- **el liderazgo de equipo? (fortalezas y retos).**  
Hay liderazgo, todas tenemos el compromiso de hacer las cosas de tomar la iniciativa. Nos falta lograr lo que es el trabajo colaborativo que ya es como que lo máximo y algo que sería fabuloso de lograr en un equipo de trabajo y lo reconocemos, no hay lucha de poderes.
- **los puntos fuertes de su escuela?**  
Compromiso, trabajo pedagógico trabajo en equipo deseo, ambición
- **los desafíos de su escuela?**  
Ser reconocida como una escuela de calidad.
- **¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años? (ejemplos).**
  - **¿Le gustaría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? ¿Por qué no?**  
Ya no, aunque no he hecho todo lo que hubiera querido,
  - **¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos desafiantes? ¿Por qué?**  
No, desde el momento en que recibí mi plaza tuve mi primer reto, tenía la inquietud de vivir la experiencia q sabia iba a ser única me han gustado los retos.
  - **¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?**  
Mi carácter, mi orgullo.
  - **¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?**  
No siempre he contado con el apoyo de todas las supervisoras solo de dos y de un asesor técnico pedagógico y el apoyo del equipo docente al ser colaboradoras y en lo pedagógico, reconociendo la fortaleza del equipo.
  - **Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela**
  - **¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela? (“Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc.” – lista de aspectos y medidas de éxito)**  
Parte humana, trabajo comprometido del equipo, innovación.
  - **En su opinión, ¿qué representa el éxito en esta escuela? (“¿Lo que hace esta escuela exitosa?” - Preguntas abiertas, para comprobar:**
    - **La calidad del Profesorado (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?)**  
Si, aun y cuando se han dado comparaciones, pero las opiniones se han abierto. Las debilidades de convirtieron en fortalezas.
    - **Estructura de la toma de decisiones (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).**  
Es compartida, por lo regular la mayoría de las veces es por consenso del colectivo pero hay algunas en la que yo he tenido que decidir.
    - **Calidad de los servicios para alumnos de la escuela (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**  
No como quisiera, falta mucho por adecuar.
    - **Calidad del equipo de líderes en la escuela (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).**  
Hemos trabajado en cuanto a la honestidad.
    - **Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).**

De parte de la escuela si pero a veces es un poquito difícil porque los papas te muestran una cara y cuando menos lo espera te voltean la cara, no todos los padres responden de esa misma forma.

- **Calidad de la relación escuela-comunidad - con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades y de querer formular políticas en particular (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**

Con las autoridades, no hay que gestionar mucho, pero saben que cuentan con nuestro apoyo.

**Las percepciones de los dirigentes y el desarrollo de la escuela a lo largo del tiempo**

- **Identificar el papel del director en el éxito de la escuela:**

- **Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela? ¿Cómo lo sabe?**

La identidad que yo he hecho desde que llegue me puse la camiseta, y dije esto es mío, es como tu casa haces hasta lo imposible porque se vea bonita porque esté en buenas condiciones, provees de materiales, siempre estas aspirando a que cada año tenga algo nuevo y mejor.

Lo sé por los comentarios que me hacen las compañeras mis hijos, los padres de familia.

- **¿Cómo se ha actuado para lograr el éxito? (Evidencia/ejemplos concretos).**
- **¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?**
- **¿Cuál ha sido su éxito más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logro usted este éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tiene? ¿Qué aprendió de esa experiencia?**

- **¿Cómo ha reaccionado y ha desarrollado la escuela a la luz de los retos y el contexto?**

Ver que mis compañeras sepan desenvolverse dentro de la práctica pedagógica.

- **¿Por qué ha ido en una determinada dirección?**

Porque me gusta porque no lo puedo evitar es parte de mí, me gusta aspirar a cosas mejores no soy conformista.

- **¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?**
- **¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio (dirección)?**
- **¿Cómo la escuela se ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años?**

Hemos crecido como escuela, hemos concretado ser una escuela de organización completa.

- **¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?**

Ser un equipo colaborativo, ser una escuela de calidad, yo quisiera que mi escuela tuviera barda pórtico aula usos múltiples juegos modulares, salones con mobiliario adecuados repletos de material didácticos, escuela con condiciones para los niños con discapacidad. Tiraría ese edificio y haría aulas de una sola planta.

- **¿Qué cambios ha planeado llevar en la escuela durante los próximos dos años?**

Todo lo que te acabo de decir.

- **¿Qué es lo que espera lograr? ¿Qué estrategias se utilizarán?**

Apoyarme de las autoridades municipales, que es el único apoyo que encuentro que tiene la capacidad económica para lograr todo ello.

- **Identificar y definir las estrategias de los directivos en los distintos niveles de la escuela**
- o *Fuera de la Escuela* (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:
  - **Los padres/las familias.**
  - **Relación con la Comunidad (Local - educación – autoridades de salud y servicios humanos, etc.)?** "(Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).
  - **La relación con otras escuelas o directores (por ejemplo, redes).**
- o *En la Escuela* (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:
  - **Administración.**  
Buena administradora, trato de administrar mi tiempo ser cumplida cuidando los detalles aunque no dejen de tener errores cuidando la presentación.
  - **Junta Escolar.**  
Me veo como líder doy la apertura para que den sus opiniones.
  - **Liderazgo de Equipo.**
  - **Otros agentes.**
  - **Curriculum?"** (Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).
- o *En el salón de clases* (“¿De qué manera afecta/influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?" ¿Es esta influencia directa o indirecta? (*Pregunte por los valores, habilidades, disposiciones y estrategias*).

## **Director Entrevista 2**

### **Narrativa del Perfil**

- ¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, (moral) propósitos).  
R: El gusto por mi trabajo, el reconocimiento de mis autoridades, y el deseo de ascender a otros puestos.
- ¿De qué manera y, tal vez no, sus experiencias previas le prepararon para trabajar aquí? (influencias de carrera).  
R: Considero que las experiencias que tuve como docente en la relación con mis Directoras me ayudó a orientar de alguna forma mi actitud y trato hacia mis compañeras, padres y alumnos.
- Identificar la formación profesional (cursos) y otras actividades de desarrollo profesional  
R: Antes de obtener la plaza de directivo estude la Licenciatura en Educación, dentro de la cual obtuve conocimientos teóricos sobre gestión, liderazgo, relaciones humanas, administración y organización; posteriormente ya como Directora he asistido a cursos de actualización de liderazgo, organización escolar, relaciones humanas, administración etc., programados por el Depto. De Preescolar y de carrera magisterial, así como 2 encuentros pedagógicos regionales con directivos de Guerrero, Morelos y Estado de México.
- **¿De qué manera y, tal vez no, su entrenamiento o capacitación previa le preparó para trabajar aquí? (ejemplos).**  
R: Durante tres años de los cuatro que estude en la Normal tuve la oportunidad de hacer prácticas en grupo, sin embargo no como directivo, la experiencia y aprendizajes como directivo lo adquirí durante los 7 años que desempeñe la función como educadora encargada, cargo para el cual no te capacitan y aprendes de manera empírica cometiendo

errores al solucionar problemas con padres y docentes, así como tomando decisiones de acuerdo a lo que tu consideras es lo más correcto.

- **¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?**  
Considero que es democrático y compartido.
- **¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?).**  
R: Me defino como líder organizacional, académico, técnico y pedagógico.
- o **¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes?**  
R: considero que cada me siento más comprometido debido al reconocimiento que existe por parte de la comunidad educativa hacia mi trabajo.
- o **¿Cómo se siente actualmente? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? ¿Enérgico?**  
R: me siento con energía y con ganas de seguir cumpliendo de la mejor manera con la responsabilidad que tengo como líder.
- **¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña? (dentro de la escuela en su conjunto, entre el personal, con los alumnos, los padres y la comunidad, las autoridades locales, consejo escolar, los inspectores).**  
R: El de asesor, guía, organizador, orientador, docente, gestor, comunicador, autoridad y líder.
- **¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?**  
R: 2 de las 4 docentes han logrado ejercer liderazgo pedagógico, organizacional y técnico, ya que a 3 de las cuatro les he dado la oportunidad de fungir como encargadas, rotándose la responsabilidad cada ciclo escolar.
- **¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo en el que usted ha estado? (Ejemplos).**  
R: Si, en cuanto a la regulación de emociones y tolerancia ante las diversas problemáticas que enfrente con padres, docentes y autoridades.
- o **En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las causas de estos cambios? (por ejemplo, su propia experiencia, las demandas externas, la madurez del personal).**  
R: La práctica hace al maestro, así que sin duda las problemáticas que enfrentas día a día te hacen adquirir experiencia, así como la actualización profesional.
- **¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado? (por ejemplo, las razones).**  
R: Si ya que cuento con más elementos teóricos metodológicos y experiencia
- **Como líder, ¿En qué interviene la mayor parte de su tiempo? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus prioridades como líder y la administración de asignación de tiempos?**  
R: Se hacen esfuerzos por organizar tiempos para atender lo técnico, lo pedagógico y lo administrativo de manera equilibrada, sin embargo la organización burocrática de nuestro sistema en ocasiones rebasa las actividades pedagógicas programadas, a pesar de ello en reuniones técnicas semanales y C.T.C. se aprovecha el 100% del tiempo para el análisis, reflexión y evaluación de la teoría y práctica pedagógica.
- **¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?**  
R: Debes actuar con inteligencia y mesura,
- **¿Quién le ayuda, tanto dentro como fuera de la escuela, para hacer frente a estos retos?**  
R: El equipo docente, la Supervisora y Mesa directiva según el caso.

- **En que fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?, ¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?**  
R: En mi vida personal, en mi familia.
- **¿Qué haces para ser un buen líder?**  
R: Ser coherente, y predicar con el ejemplo de acuerdo a lo que demanda la responsabilidad de la docencia, lo cual es un reto constante.
- **En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja usted durante el tiempo del año o semestre? ¿Cómo se relaja o aleja de todo esto? ¿Con qué frecuencia? ¿Esto ayuda? ¿De qué manera?**  
R: 32 hrs. A la semana. Por las tardes veo algún programa cultural o educativo de mi agrado, los fines de semana acudo a x lugar recreativo con mi familia.
- **¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?**  
R: Acudo a los cursos convocados por el Depto. De preescolar, carrera magisterial, de manera externa, leo artículos y libros con la función docente y administrativas.
- **¿Cuál de sus responsabilidades como director le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?**  
R: el asesoramiento pedagógico, ya que como directivo es importante conocer y reconocer las diversas formas de enseñanza de personal docente.
- **¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje? R: si ¿Por qué (no)? ¿Cómo?**  
R: Por medio de las visitas pedagógicas y análisis de la teoría y práctica en círculos de estudio.
- **¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?**  
R: Por medio de la búsqueda de soluciones de manera conjunta con el colectivo escolar, sugerencias de estrategias de solución y dando libertad de participación a cada uno bajo el marco de lineamientos.

#### **Al concluir las preguntas**

- **¿Cuáles son o deberían ser las (tres) más importantes cualidades de un director exitoso?**  
R: Ser coherente, responsable, y capaz.
- **¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?**  
R: Actuar bajo el marco de valores, confiar en tu equipo y predicar con el ejemplo
- **¿Qué tipos de apoyos son más importantes? ¿Qué le impide que se convierta en una escuela más exitosa?**  
R: La falta de infraestructura adecuada para la atención a la demanda de la sociedad.
- **¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?**  
R: La atención adecuada por especialistas a los niños que presentan Necesidades Educativas Especiales y orientación psicopedagógica a docentes y padres para apoyar el desarrollo y aprendizaje de sus hijos.
- **¿Qué es lo que haría su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**
  - o **Mejor plan de estudios e instrucción.**
  - o **Más/Mejores servicios escolares.**
  - o **Más /Mejor participación de los padres.**
  - o **Más/Mejor apoyo escolar a los padres.**

- **Más/Mejor vinculación de la escuela o la escuela-servicios de salud y servicios sociales para los alumnos y familias (Más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, de la escuela, de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).**
- **Más/Mejor liderazgo escolar de los miembros del equipo.**  
R: Todos los elementos antes mencionados son importantes y deben ser aplicados de manera equilibrada, en el momento adecuado para que la organización de una escuela funcione, ya que son parte de la gestión escolar.
- **¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela? (¿Por qué? Ejemplos)**
- **Estrategias fuera de la escuela.**
- **Estrategias en la escuela.**
- **Estrategias a nivel del aula.**  
R: La proyección de las diversas actividades pedagógicas, culturales, sociales y cívicas que se realizan, sin duda alguna han sido determinantes, así como el mejoramiento en el servicio a partir de la elaboración del PETE y PAT, y recursos tecnológicos y pedagógicos adquiridos con PEC.
- **¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?**  
R: Una Institución de calidad que atienda a las necesidades y demandas de la población, ya que como equipo estamos trabajando por lograrlo.
- **¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?**  
R: Con carácter, carisma, capaces, y eficientes, preparados en teoría y práctica.

### **Director Entrevista 3 (final de la visita)**

#### **Planeación del seguimiento de entrevistas al director**

- *Oportunidad para el entrevistador para llenar los vacíos, para buscar la elaboración y aclaración de lo que se dijo en la primera entrevista.*
- Para comprobar la validez de la interpretación del entrevistador.
- Para plantear cualquier pregunta sobresaliente a discutir que haya surgido en las entrevistas con las otras partes interesadas.
- *Especialmente para recoger datos adicionales a fin de elaborar materiales curriculares de apoyo y ejemplos de prácticas exitosas para los directores de escuelas urbanas.*
- **¿Cómo podemos integrar mejor los alumnos de diferentes contextos sociales y culturales y aumentar su nivel de progreso? (enseñanzas, ejemplos y evidencias)**  
R: Dentro de la práctica se consideran la identidad cultural de cada alumno como una fuente de aprendizaje entre pares y a nivel grupal que les permite reconocer su identidad, bajo un marco de respeto, ejemplo: el compartir el idioma o dialecto, costumbres, tradiciones etc.
- **¿Cuáles son las principales estrategias que ha utilizado para aumentar su nivel de progreso?**  
R: La actualización, el trabajo en equipo con docentes y padres de familia.
- **Por favor, ¿Podría priorizar estas estrategias en relación con su impacto en los resultados deseados?**  
R: 1.-El trabajo en equipo, 2.-la actualización.



- **En su opinión, ¿cuáles son las características esenciales y cualidades de liderazgo y éxito en la mejora de la gestión de los alumnos con diferentes antecedentes sociales y culturales?**  
R: Ser coherente, responsable, capaz, actuar bajo el marco de valores, confiar en tu equipo y predicar con el ejemplo
- **Por favor, ¿Podría hacer priorizar estas características y cualidades?**  
R= En ese orden.
- **¿Cuáles son las principales barreras para el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos? ¿Cómo podemos abordar mejor estos obstáculos? (ejemplos, para comprobar).**
- **Plan de estudios e instrucción (incluyendo la calidad del personal docente y de retención).**
- **Idiomas.**
- **Problemas de Violencia/seguridad.**
- **La motivación para aprender y problemas de comportamiento y de gestión.**
- **Problemas de salud.**
- **Tiempo fuera de la escuela, oportunidades para el desarrollo y el aprendizaje.**
- **Apoyo y participación de los padres.**
- **Influencias negativas de los padres.**
- **Asistencia.**  
R: Uno de los obstáculos es la violencia intrafamiliar originada en parte por la desestabilidad económica del país, y como escuela tratamos en la medida de lo posible escuchar y ofrecer apoyo por medio de pláticas a padres.
- **¿Cómo podemos movilizar mejor el apoyo para los alumnos y sus familias? ¿Cuál es el papel de la escuela (del director), la comunidad y las autoridades locales?**  
R: Se da apertura a las instituciones de salud y autoridades para promover sus servicios en beneficio de la comunidad educativa.
- **¿Cómo podemos motivar mejor a los niños y jóvenes a aprender? (el papel de director).**  
R: Reconociendo y valorando los logros que tienen de manera individual y grupal, gestionar apoyos para la mejora de la infraestructura y adquisición de materiales pedagógicos y tecnológicos, que permitan el desarrollo de competencias y promover en los docentes la calidad en la práctica pedagógica.
- **¿Cómo podemos de una mejor manera la participación de los padres y la participación de la comunidad? (el papel de director).**  
R: Reconociendo y valorando su participación y apoyo en las diversas actividades pedagógicas, culturales y sociales de manera individual y grupal, gestionar apoyos que orienten su papel como padres en el desarrollo y aprendizaje de sus hijos.
- **¿Qué tipo de servicios adicionales y programas le gustaría incluir en el funcionamiento de su escuela con el fin de elevar los niveles de logro de los alumnos?**  
R: Más y mejores apoyos por especialista para la atención adecuada y oportuna a niños con NEE y discapacidad.
- **¿Qué tipo de apoyo (extra) a la salud y servicios humanos le gustaría tener? ¿Cuál sería la mejor manera de organizar estos servicios y conectar a su escuela con el fin de producir mejores resultados para los niños? (Escuela-vinculada? Basados en la escuela?).**

R: Que el Sector Salud de seguimiento a los problemas de salud detectados en el resultados en los certificados médicos de cada alumno.

- **¿Cuáles son, a su juicio, la clave de las estrategias de liderazgo para cambiar a una escuela deficiente a una exitosa?**

R: Realizar una autoevaluación honesta de las deficiencias y trabajar en equipo para la mejora.

- **Suponga que usted entra en una nueva escuela. ¿Haría usted las cosas de manera diferente? (¿Qué? ¿Por qué y cómo?).**

R: Si dependiendo del diagnóstico que realice de la situación actual de la escuela en cuanto a lo pedagógico, organizativo y administrativo, considerando la participación de todos los actores.

- **Supongamos que sería un asesor para una nueva escuela con dificultades en la integración de alumnos procedentes de diferentes contextos sociales y culturales y el aumento de sus niveles de progreso. ¿Cómo ejecutar esta tarea? ¿Qué temas son predecibles sobre la base de su experiencia y qué temas le gustaría abordar? ¿Bajo qué enfoque se producen los mejores resultados? ¿Por qué?**

R: Partiría del análisis y observación de la práctica docente, posteriormente lo abordaría en un C. T. C. el valor pedagógico de la diversidad cultural y social de los alumnos, rescatando los valores sociales.

- **¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores que inician en las escuelas urbanas que tienen dificultades? ¿Qué temas podrían incluir en un currículum de desarrollo profesional? ¿Cómo diseñar una actividad de la naturaleza?**

**¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores con experiencia a sus escuelas?**

R: Esto me resulta un poco difícil de responder ya que considero que el compromiso, la disposición, la actitud, la historia personal, los valores y la formación profesional de cada uno es determinante para lograr ser un buen líder, puesto que desde mi punto de vista el líder se hace en la práctica y la teoría la aplicas según como tú la integres.

**¿Qué temas incluiría en el plan de estudios de formación de profesores?**

R: Orientación vocacional, 1 especialidad en atención a niños con NEE. , manejo de las Tics y gestión escolar.

**¿Cómo diseñaría esas actividades?**

R: Algunas tendrían que ser parte del programa y otras como talleres.

## Apéndice 4

### Entrevista a Docentes

#### Agenda de la entrevista al maestro 1

##### Biografía del Maestro

Años de experiencia, la experiencia actual en la escuela, tema (s), papeles en la escuela.

##### ¿Cuándo llegó a esta escuela?

Hace 10 años.

##### ¿Qué posición se le asignó?

Maestra Bachiller, es o fue la verdad no estoy muy al tanto, pero era en ese entonces un programa en donde estudiábamos en la UPN la licenciatura en Educación a la par de trabajar y nuestro pago era una beca.

##### ¿Cuál es su posición actual en la escuela?

Soy maestra de 3er grado.

##### Describa el contexto político y social de su escuela.

Pues político, creo que la Directora es muy política, en el sentido de que. Como te digo es ella la que nunca está quieta anda bien movida para que no nos falte nada, se relaciona con el municipio, y claro trabaja de manera conjunta con los diversos comités de la escuela. En lo social es igual, aunque todas trabajamos, la directora nos coordina, con los padres y todos.

##### Las percepciones de la escuela

Identificar los aspectos/ características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos).

##### ¿Cómo se puede describir?

la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?

Las necesidades de los niños son muchas, por ejemplo las familias ya no son como antes ahora los atiende la abuelita o tíos, unos hasta casi de su misma edad, bien chiquitos, esta situación se da porque las mamás son solas y tienen que trabajar porque la situación está bien difícil; por otro lado también la alimentación es un problema, antes no se veía tanto pero ahora comen mucha comida chatarra o no desayunan antes de venir a la escuela y eso es una debilidad porque los niños no rinden así.

De sus fortalezas te puedo decir que son niños no tan maleados como los de San Pedro centro que nombre allá ya se ven otro tipo de cosas aunque estén chiquitos. El reto pues es mejorar sus condiciones de vida, desarrollando sus competencias para que cuando enfrenten un problema puedan resolverlo, y la verdad no es nada fácil. Nos está costando mucho trabajo.

las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?

Las familias son por así decirlo tradicionales, el hecho de que estén un poco más lejos del municipio ayuda, el ambiente es más sano, aun nos dan muestras de respeto, digo, comparándolo con lo que nos dicen las maestras de por ejemplo Progreso, nombre aquí estamos bien los papás aun tienen respeto por la figura del maestro, bueno no todos pero si la mayoría; además que son bien trabajadores, siempre que la directora los cita viene a participar ya sea en faena o a trabajar con sus niños.

la involucramiento de los padres en esta escuela?

Pues eso te estaba diciendo, por ejemplo con los papás o mamás que trabajan aunque sea otra persona viene pero cumple con lo que estamos solicitando.

la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).

La comunidad tiene fortalezas desde su ubicación geográfica (está alejada del centro del municipio), la persistencia de las tradiciones en el cultivo, cuidado de animales, la convivencia familiar los domingos, cosas así

Los retos para con la comunidad es lograr que se integren y reconozcan el trabajo que se desarrolla en el jardín de niños.

Descripción general de la escuela.

**¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?**

Sí, siempre ha sido segura, pero últimamente por tanta cosa que pasa se pone en mayor práctica las medidas de seguridad. Los padres trabajan mucho con la directora para que la escuela funcione.

**¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?**

Yo creo que si trabajamos con el programa de salud integral del preescolar y con ello se abarcan muchos aspectos de salud de los niños como son la obesidad, la diabetes infantil, el autocuidado, etc.

**¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?**

Sí, al principio de año ya ves que los nuevos lloran pero después lloran porque no se quieren ir. Creo que son felices porque la escuela es bonita, y tiene muchos materiales.

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

Bueno estamos en el programa de escuelas de calidad pero no por eso nos confiamos, sabemos que aun falta camino por recorrer y no creas que es bien difícil, pero yo creo que es una de las mejores escuelas de la zona por no decirte que es la mejor.

¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)

**Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?**

Hijoles... es que como te digo?, ella es bien persistente, yo nunca la he visto darse por vencida, desde que yo la conozco veo que no deja las cosas a medias, se nota su responsabilidad.

**¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?**

La verdad yo me siento con mucha energía, no es por nada pero Grisela (la directora) nos motiva un buen para salir adelante.

¿Cómo puede describir

**el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación).**

Pues todas comprometidas creo que en la misma manera, tratando de crecer, comprometidas con los propósitos de la educación preescolar.

los puntos fuertes de su escuela?

El compromiso del equipo de trabajo, la unidad, nos apoyamos cuando hay problemas.

**los desafíos de su escuela?**

Pues todavía nos faltan cosas materiales tecnológicos, y la barda y más juegos en el patio y para ello debemos trabajar más fuerte.

Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos).

Definitivamente a mí se me han facilitado las cosas. Yo he crecido.

**¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?**

Yo aquí me quedo, porque me siento muy a gusto, mi hijo viene aquí a la escuela, porque confió en lo que estamos haciendo.

**¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?**

Nosotras hemos tenido situaciones difíciles, pero nos apoyamos entre todas para salir adelante. Trabajar en otro lugar igual y sería más fácil si la directora no es tan exigente, pero con Grisela siempre hay retos.

**¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?**

Con unidad y un buen plan.

**¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?**

Todo, eh. Todo siempre que le pides ayuda ahí está y cuando no se lapides y ella detecta algo también ahí está-

**¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?**

La señora del aseo también nos apoya y los padres de familia y la verdad esta nueva supervisora también está al pendiente de nosotras.

Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.

**¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ( "Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).**

Tiene una buena directora y buenas maestras comprometidas.

Es una escuela organizada

Tiene muchos materiales

Apoya su trabajo en varios programas

Los padres participan

¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ( "¿Que hace a esta escuela exitosa?" -

Pregunta abierta, para comprobar:

**Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**

Todas tenemos la licenciatura

Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).

Las decisiones las tomamos entre todas, pero en algunos momentos las toma la directora porque es parte de su trabajo, también se incluye a los padres.

**Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).**

Es una escuela de calidad y no por el programa, sino porque así lo hemos ido haciendo entre todos los de la comunidad

**Profesor comprometido?**

Todo el equipo jala parejo en las actividades colaborativas

**Calidad del Director?**

Sin ella esta escuela no sería lo que es.

**Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué? evidencias / ejemplos concretos?).**

Aquí si te podría decir que la líder es la directora y algunas maestras lo son en su grupo, pero no todas.

**Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencias/ejemplos concretos?).**

Hay calidad en las relaciones pero no de ambas partes, creo que ahí si es mayor del lado de la escuela.

**Calidad de la relación escuela-comunidad con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades/políticos en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).**

Ahí sí creo que nos hace falta tener mayor relación con la comunidad, pero es que luego cae bien gordo nosotras somos las que siempre los andamos buscando para todo y no es igual de su parte, por ejemplo con el municipio, el comisariado ejidal, etc.

**Percepción de los líderes**

Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.

**¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo?**

**Evidencias / ejemplos concretos?).**

Ya te lo dije, sien ella esta escuela no estaría así. Tu llegaste a venir hace años y ¿cómo estaba? Ahora es diferente, tenemos muchas cosas y es porque Grisel las ha conseguido.

**¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?**

Que el Jardín de Niños sea de organización completa.

**¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?**

Pues todavía crecer más nos habla de los planes que tiene como hacer la barda, tener más computadoras, etc.

**¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?**

Tiene liderazgo académico, nos sabe guiar a las maestras.

**¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?**

Que es bien perseverante, bien terca.

**Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles**

***Fuera de la escuela: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:***

***Padres/familia.***

Mantiene mucha comunicación.

***Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”***

Trata de mantener buenas relaciones y comunicación con todas las instancias.

**Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes).**

Pues yo la veo que se relaciona bien con todas, ya ves que hasta es comadre de algunas, además yo creo que es la mejor directora de la zona, se nota eh!, se nota. Ella es siempre la que organiza los eventos conjuntos con otras escuelas.

***En la escuela: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:***

***Administración.***

Es muy buena administradora siempre consigue los recursos aunque no tengamos dinero en caja.

**Liderazgo de equipo.**

Es la cabeza del equipo, coordina, guía y motiva.

**Otros agentes.**

No.

**Plan de estudios?”**

El Programa ya ves que ese nos lo mandan pero vigila el cumplimiento de ese.

**En el aula: “¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?”**

Ella siempre nos hace visitas para ver que nos hace falta, se queda todo el día y al finalplatica con la que visito y se toman acuerdos de trabajo.

**Al concluir las preguntas**

**En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?**

Compromiso, organización y ser exigente.

**¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?**

El apoyo de la supervisora, y sus conocimientos.

**¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?**

Que no faltemos y tratemos bien a sus hijos y que aprendan mucho.

**¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

**Mejor plan de estudios e instrucción.**

Eso está bien como lo estamos llevando el PEP 04

**Más/mejores servicios escolares.**

Todavía hace falta mejorar los servicios con los que ya contamos sino no seríamos una escuela de calidad sino una escuela perfecta.

**¿Más/mejor participación de los padres.**

Que no dejen de participar y que ojalá y fueran más los padres que los abuelos o tíos quienes nos apoyaran.

**Más/ Mejor apoya a escuela para padres.**

Igual que no dejen de apoyarnos, porque para pagar la cuota deberías de ver que cuete, además no han querido subir la cantidad de la cuota y la verdad yo veo que lo que dan no alcanza.

**Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).**

Ahí la llevamos eh!, creo que vamos bien en todo eso. Buscamos el apoyo de las autoridades, contamos con CAPEP.

**Más/mejor liderazgo escolar.**

Así está bien creo que el liderazgo de la directora es bueno, se contagia.

**¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué?**

**Ejemplos)**

**Estrategias fuera de la escuela.**

Visitas extraescolares.

**Estrategias en la escuela.**

Elaboración del PETE.

**Estrategias a nivel de aula.**

Planeaciones mensuales.

## **Agenda de la entrevista al maestro 2**

### **Biografía del Maestro**

**Años de experiencia, la experiencia actual en la escuela, tema (s), papeles en la escuela**

**¿Cuándo llegó a esta escuela?**

Hace 9 años

**¿Qué posición se le asignó?**

Maestra frente a grupo.

**¿Cuál es su posición actual en la escuela?**

Maestra de 3er grado.

**Describa el contexto político y social de su escuela.**

Las relaciones entre escuela y comités internos y externos han permitido que esta escuela crezca.

**Las percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/ características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos).**

**¿Cómo se puede describir?**

**la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?**

Esta comunidad es de escasos recursos, aun cuando es considerada como zona urbana, presentan muchas carencias de las zonas rurales y esto es tan solo una de las muchas necesidades que enfrenta la comunidad. Como fortaleza tiene que es una comunidad de alguna manera tradicionalista y con ello hay más seguridad para los pequeños. Con la comunidad escolar hay muchos retos en educación y salud.

**las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?**

Creo que en la pregunta anterior mezcle la respuesta de esta, pero bien. Una fortaleza es que las familias por aquí, en su mayoría aun son tradicionalmente compuestas, es decir, papá y mamá, son pocas las familias donde la madre está sola, pero aun así creo que cada vez son más y estos es el reto de alguna manera, aun cuando la familia no cuente con un padre nosotros tenemos que buscar estrategias para que ese pequeño por esa situación no esté en desventaja para con lo que a la educación le compete.

▪ **el involucramiento de los padres en esta escuela?**

- Los padres participan, ahí si te voy a decir he de reconocer que la directora realiza una buena labor con la comunidad de padres, no permite que falte la comunicación y nosotras somos uno de esos medios.

▪ **la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).**

Esta comunidad es muy bonita, todo el tiempo que yo he estado aquí ha sido de mucho aprendizaje, los padres aun tiene muy en alto la figura del maestro y nos dan muestras de respeto grandes, comparten con nosotras su alimento, nos traen productos de lo que generan sus animales, como huevo, queso y claro también de lo que siembran como elotes, quelites, flor de calabazo...y ya ni te digo porque ya es tarde y ya me dio hambre....ay es que si probaras las tortillas hechas a mano de por aquí...mmmmm.

**Descripción general de la escuela.**

**¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?**

Sí, el comité de seguridad y el comité de seguridad y emergencia escolar trabajan constantemente para que esta escuela es segura. Con la directora trabajan desde el inicio



de clases elaborando el diagnóstico de detección de necesidades, se priorizan y comienzan a saldar las mismas.

**¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?**

Trabajamos con el programa de Salud Integral del preescolar, nos apoya el ISEM pero a veces nos damos abasto para todo, ya que la realidad es que muchas de las veces los padres se responsabilizan de la salud de su hijo, digo, por ejemplo la directora había conseguido el programa de desayunos fríos, pero los padres comenzaron a dejar de dar desayuno a sus hijos, aun sabiendo que lo que manda DIF solo es el complemento de lo que ellos toman en casa y así se daría muchos ejemplos más.

**¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?**

Yo creo que sí, tenemos una demanda en las inscripciones, tenemos gran espacio juegos y tecnología que hoy en día les encanta a estos pequeños.

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

A los niños les encanta venir a esta escuela pero a los padres, olvídate se forman desde las 4 de la madrugada para obtener un lugar y mira que nos rodean colegios particulares y estatales. También puedo decirte que cuando yo me entrevisto con los padres y los cuestiono sobre el motivo que los llevo a inscribir a su hijo (a) en esta escuela la respuesta en la mayoría es “por recomendación”.

**¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)**

**Es usted igual / más / menos comprometido antes de este director?**

Yo fui compañera de Griselda cuando era educadora encargada y yo también tenía ese cargo en otro Jardín y la verdad que aun al no estar en la misma escuela o por decirlo así siendo ella mi autoridad inmediata yo me sentía comprometida al ver el nivel de compromiso que ella ya mostraba en ese entonces, desde esa época se observaba su liderazgo.

**¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?**

He aprendido mucho de la directora, pero también creo que yo he aportado mucho a la escuela también, pero yo ya necesito un cambio, requiero enfrentarme a nuevos retos y siento que aquí ya hice lo que tenía que hacer, creo que cuando uno está por mucho tiempo en el mismo ambiente se vicia uno. Y hoy así me siento.

**¿Cómo puede describir el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación).**

Creo que las compañeras docentes han crecido mucho a la mano de la directora y eso no solo da muestras de compromiso, y por ende es una fortaleza. Ahora se observa mayor compromiso, antes por ejemplo recién de que llegue una de nosotras faltaba constantemente por todo y fue la directora quien la fue motivando y recordándole su compromiso profesional.

**los puntos fuertes de su escuela?**

El compromiso del colectivo.

**los desafíos de su escuela?**

Ser una verdadera escuela de calidad aun sin estar dentro de ese mismo programa, mantener ese estatus.

**Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos).**

Pues al principio para mí fue difícil la integración, pero posteriormente fui poniendo más de mi parte para mejorar las relaciones interpersonales, pero déjame aclararte que es desde mi para con los demás.

**¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?**

De hecho yo ya me voy, me dieron la comisión de educadora encargada a la dirección con grupo en un jardín de niños de nueva creación.

**¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?**

La verdad a mí me gustan los retos y yo necesito crecer más profesionalmente a y creo que en mi nueva encomienda lo voy a hacer, pero aquí me enfrente a situaciones difíciles y logramos sacar el trabajo a delante dando muestras de calidad en la educación.

**¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?**

Con profesionalismos compromiso y tenacidad.

**¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?**

Siempre da muestras de apoyo al personal que la rodea, sin distinciones, aun cuando se llega a enfrentar a una situación desconocida investiga y realiza todo lo que está en sus manos.

**¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?**

Los padres son muy importantes en este proceso y la verdad es que siempre me apoyaron. Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.

**¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).**

**Equipo docente integrado encabezado por la directora.**

**Es una escuela organizada**

**Tiene materiales que permiten trabajar ciencia y tecnología con los pequeños.**

**Los padres participan aun cuando no se solicita su ayuda.**

**Estamos reconocidos como una escuela de calidad.**

**¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?" -**

**Pregunta abierta, para comprobar:**

**Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**

**Capacitación y profesionalización.**

**Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).**

**Toma de decisiones de manera conjunta por el colectivo.**

**Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).**

Trabajo de verdadera calidad educativa apegado a la normatividad vigente apoyado por diversos programas, reconocimientos de supervisión, participación en los eventos cívico culturales del municipio.

**Profesor comprometido?**

Hoy en día todas tratamos de dar lo mejor en el trabajo.

**Calidad del Director?**

Muy buena, maneja su desempeño con profesionalismo y liderazgo.

**Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué? evidencias / ejemplos concretos?).**

El liderazgo del directivo se hace presente dentro de todos los ámbitos, pero siempre su prioridad a demás de los niños, somos su equipo de trabajo.

**Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencias/ejemplos concretos?).**

La directora trata de tener comunicación con los padres por diversos medios aun nosotras somos su principal medio de comunicación, aunque a veces siento que es impositiva, que le falta un poco de tacto,, no don de gente porque no es irrespetuosa sino...calidez, sí!

Creo que esa es la palabra que lo definiría.

**Calidad de la relación escuela-comunidad con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades/políticos en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).**

Aunque tenemos relaciones con la comunidad y los diversos servicios, desde mi perspectiva creo que lo que nos hace falta para crecer en este rubro es tiempo. Nosotros no somos como otras escuelas donde hay un subdirector para gestionar, aquí todo lo tiene que hacer la directora y ella a su vez debe relegar esos asuntos en los comités ya que de otra manera no se podría, la verdad.

**Percepción de los líderes**

Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.

**¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo?**

**Evidencias / ejemplos concretos?).**

El trabajo persistente de esta nos ha incorporado al Programa de escuelas de calidad. El reconocimiento de la comunidad.

**¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?**

Definitivamente lograr que fuéramos de organización completa, es decir que a ella le quitarán el grupo e incrementar docentes. Tú sabes lo que es eso y uff, los esfuerzos se debían redoblar.

**¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?**

Ella aun quiere incrementar más computadoras, participar en todos los programas, pero aquí ente nos, yo creo que pronto la promocionarán para otro ascenso.

**¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?**

Su liderazgo es académico, organizacional.

**¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?**

Su compromiso.

**Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles**

***Fuera de la escuela: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con: Padres/familia.***

Por los comentarios que yo he escuchado, la consideran muy buena porque es estricta con los padres y los niños, y con las autoridades, creo que reconocen su grado de responsabilidad.

**Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”**

Aun cuando nos hace falta tiempo, mantiene relaciones con las instancias oficiales, municipales, de salud.

**Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes).**

Es una muy buena compañera con las otras directoras, no solo con las de la zona, sino con las del sector.

*En la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:

**Administración.**

Administra muy bien los recursos humanos y materiales de la institución.

**Liderazgo de equipo.**

Es la coordinadora.

**Otros agentes.**

No

**Plan de estudios?”**

Demuestra su liderazgo académico en el manejo del programa vigente.

*En el aula:* “¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?”

Realiza visitas periódicas de acompañamiento en la formación de las docentes y cuando no va una maestra los niños no se regresan, ella es quien toma el grupo para dar seguimiento a lo que está realizando la docente.

**Al concluir las preguntas**

**En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?**

Liderazgo, Gestión, Compromiso y Profesionalismo.

**¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?**

Su liderazgo, sus conocimientos, su guía o acompañamiento, su humanidad.

**¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?**

Sus conocimientos, su trato, la comunicación y su muestra de compromiso.

**¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

**Mejor plan de estudios e instrucción.**

Nosotros dependemos del programa oficial vigente.

**Más/mejores servicios escolares.**

Dentro de la planeación del PETE aun quedan muchas acciones por realizar que por ende mejoraran el servicio que actualmente brindamos.

**Más/mejor participación de los padres.**

Integrarlos totalmente a lo que se hace en una escuela. Hacerlos partícipes del quehacer educativo.

**Más/ Mejor apoya a escuela para padres.**

Es lo mismo que te acabo de responder...pero añadiría que el gobierno debe informar a los padres que se requiere de su apoyo económico para sacar adelante la escuela ya que el apoyo económico solo viene de ellos y si ellos no aportan la escuela no crece.

**Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).**

Ser una escuela inclusiva, es decir integrar profesional y capazmente a los niños con necesidades educativas especiales con o sin discapacidad, y para ello hay que hacer adecuaciones físicas al edificio.

**Más/mejor liderazgo escolar.**

Creo que la directora debe trabajar en su liderazgo social.

**¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos)**

**Estrategias fuera de la escuela.**

Actividades extraescolares como platicas visitas dentro y fuera de la comunidad, ser escuela de puertas abiertas. .

**Estrategias en la escuela.**

Planeación previa mediante el PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar).

**Estrategias a nivel de aula.**

Planeaciones mensuales. Evaluación permanente organización y comunicación.

**Agenda de la entrevista al maestro 3****Biografía del Maestro**

Años de experiencia, la experiencia actual en la escuela, tema (s), papeles en la escuela

**¿Cuándo llegó a esta escuela?**

7 años

**¿Qué posición se le asignó?**

Educadora frente a grupo.

**¿Cuál es su posición actual en la escuela?**

Soy maestra de 2° grado

**Describe el contexto político y social de su escuela.**

Político solo en cuanto a las relaciones políticas que tiene la escuela para con otras instancias, son de buena comunicación y respeto.

**Las percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/ características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos).**

**¿Cómo se puede describir?****la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?**

En esta comunidad las necesidades de los niños son muchas, necesitan una escuela digna con educación de calidad (que somos nosotros (no, no te creas, pero si). La alimentación aunque es más o menos necesita la orientación para que aprovechen mejor los recursos con los que cuentan. La salud es otra necesidad de esta región, aquí hace mucho frio y las enfermedades de vías respiratorias siempre están presentes.

Sus fortalezas recaen en que aun estamos un poco alejados de la malicia de las zonas más céntricas. Aun como maestros por acá nos dan grandes muestras.

Hay muchos retos que tenemos como equipo de trabajo, mejorar la prevención en los ámbitos de salud y autocuidado, enseñanza más comprometida, educación de calidad.

**las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?**

La Unidad de las familias, aun guardan tradiciones importantes de la unidad familiar.

Su reto es mantener sus costumbres.

**la involucramiento de los padres en esta escuela?**

Los papás participan mucho, se muestran interesados cuando se les explica que hay propósitos que alcanzar y que sin su ayuda eso no será posible. La directora nos ha dicho que debemos mantenerlos bien informados para que no exista la desinformación.

**la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).**

La fortaleza de la comunidad es que es una comunidad segura, que casi todos se conocen y se frecuentan, saben a qué familia pertenecen.

El reto consiste en que ha llegado gente nueva con otras costumbres, (malas costumbres) y no sé qué va a suceder ya que no se han logrado integrar bien y esto comienza a provocar enfrentamiento entre algunas familias, así que el reto debe ser poner todos de nuestra parte para lograr una convivencia armónica.

**Descripción general de la escuela.**

**¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?**

Sí, por que se ha trabajado con comités internos y externos de la escuela, por ejemplo vienen los de protección civil y dan platicas, demostraciones, traer propaganda de prevención de accidentes y el comité de seguridad escolar hace lo suyo.

**¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?**

Fíjate que sí. Por que constantemente se participa en las campañas de salud a más de llevar a cabo las recomendaciones de salud emitidas por esa secretaría de acuerdo con la SEP.

**¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?**

Sí, yo veo muy felices a los niños que aquí viene, tratamos de tratarlos con mucho amor y respeto. Yo misma traigo a mi hijo aquí y siempre tiene algo bueno que contar..

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

Independientemente de que estamos dentro del programa de escuelas de calidad, aquí es una escuela digna, que cuenta con todos los servicios, la directora promueve la adquisición de materiales y recursos tecnológicos de primera calidad, no creas que nos compran marca “patito”.

**¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela.)**

**Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?**

Yo no había tenido el gusto de conocer el trabajo de Grisela y mis respetos, desde que comencé a trabajar con ella en esta escuela mi panorama de lo que es una directora cambio. Ella me llevo a confiar en mis capacidades y eso me llevó a mí a ser más comprometida.

**¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?**

Con Grisela siempre hay algo nuevo que hacer así que hay que “ponernos las pilas”, soy más fuerte.

**¿Cómo puede describir**

**el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación).**

Es un equipo muy consolidado, aun con los nuevos elementos que van llegando, logran integrarse rápidamente a la dinámica de trabajo del resto.

**los puntos fuertes de su escuela?**

El compromiso, la tolerancia y la organización.

**los desafíos de su escuela?**

Cumplir con todo lo que hemos planeado en el PETE y dar cumplimiento a su vez a los propósitos del programa de educación preescolar.

**Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos).**

Más fácil, porque ahora realizo las cosas por convicción no por obligación.

**¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?**

Yo estoy muy agusto en este jardín. Me siento en plena confianza de lo que estoy haciendo, cuando cabe una duda en mí se que ahí está la directora y me va apoyar, aun cuando me he llegado a equivocar ella me apoya y ya después a solas me dice las cosas, y no quiero decir con esto que me solapa, eh!, no para nada cuando es enérgica es enérgica

**¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?**

La verdad no, aquí siempre hay retos y eso como que nos impulsa a ser mejores.

**¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?**

Estando convencidas del trabajo que debemos realizar con constancia y tenacidad..

**¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?**

Siempre nos está apoyando, la verdad que sin su ayuda no podríamos, siempre está pendiente de las necesidades de los niños, de nosotras y se aguanta de las malas caras de algunos padres.

**¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?**

Aquí tratamos de apoyarnos entre todos, la directora, los de mesa directiva, la Sra. Del aseo, las compañeras maestras, porque sino esto no funcionaría igual.

Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.

**¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ( "Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).**

Es una escuela físicamente.

Tiene muchos materiales y recursos tecnológicos.

Hay una buena directora.

Las maestras son buenas y no faltan.

Los padres apoyan.

Se hacen muchas cosas novedosas.

**¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ( "¿Que hace a esta escuela exitosa?" -**

**Pregunta abierta, para comprobar:**

**Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).**

Las profesoras son de calidad ya que asistimos a los cursos, exámenes de certificación, todas estamos tituladas.

**Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).**

Las decisiones en primera instancia las toma la directora, porque ese es su trabajo, pero lo que a nosotras compete, se toman las decisiones en colectivo. las tomamos entre todas, pero en algunos momentos las toma la directora porque es parte de su trabajo, también se incluye a los padres.

**Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).**

Los servicios que aquí se brindan intentamos que sean de calidad desde los procesos de enseñanza aprendizaje hasta el tipo de materiales que se adquieren para los antes mencionados.

**Profesor comprometido?**

Todas.

**Calidad del Director?**

Mis respetos de verdad que ella es la más comprometida de todas.

**Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué evidencias / ejemplos concretos?).**

El liderazgo de equipo es bueno, cada una es líder en su grupo.

**Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué evidencias/ejemplos concretos?).**

Las relaciones son buenas quizá no las mejores, creo que ese es uno de los retos también.

**Calidad de la relación escuela-comunidad con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades/políticos en particular (¿Qué evidencia / ejemplos concretos?).**

De igual forma creo que debemos trabajar más con la comunidad, es decir crear una red, no solo que ellos vayan y hagan su trabajo, no, sino que verdaderamente sea colaborativo.

**Percepción de los líderes**

Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.

**¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?).**

Ella ha trabajado mucho de la mano de las autoridades, desde con sus jefes que reconocen su trabajo, con las autoridades locales y municipales haciendo crecer en todos los sentidos esta escuela. Hasta nosotras hemos crecido por su motivación.

**¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?**

Pues yo creo que se nos reconozca como una buena escuela y la gran demanda de inscripción que tenemos.

**¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?**

Hasta ahorita casi todo lo hemos hecho, pero aun falta sobre todo en infraestructura. La directora quiere todavía hacer más con el recurso que recibe de escuelas de calidad.

**¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?**

Tiene liderazgo en todos los aspectos.

**¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?**

Su compromiso con la educación.

**Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles**

***Fuera de la escuela: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con: Padres/familia.***

Mantiene mucha comunicación con ellos, no deja que los problemas o dudas crezcan.

***Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”***

Ella tiene relaciones en todas partes, quizá también influya que ella vive en esta comunidad desde que se vino de su tierra.

***Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes).***

Sabes?, yo creo que es la mejor directora de la zona y de otras quizá también, las apoya y da consejos yo lo he visto.

***En la escuela: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:***

***Administración.***

Es buena administradora, si se acaba el dinero en la escuela hace eventos que no dañen los bolsillos de los padres para que tengamos recursos o cubramos el problema y si no lo gestiona al municipio o con quien se deje.

***Liderazgo de equipo.***

Ella lo encabeza.



**Otros agentes.**

No, creo que no. ¿o como qué?

**Plan de estudios?"**

Aun y cuando nosotros tenemos el programa de preescolar ella siempre está implementando planes, pero eso si siempre se apega a la normatividad.

**En el aula: "¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?"**

Nos acompaña en las visitas que nos realiza en el aula.

**Al concluir las preguntas**

**En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?**

Compromiso, liderazgo y don de gente.

**¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?**

El conocimiento y la preparación.

**¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?**

Que siempre le comunique lo que está sucediendo.

**¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

**Mejor plan de estudios e instrucción.**

Creo que el que vigile que el plan que realizamos lo llevemos a cabo.

**Más/mejores servicios escolares.**

Pues un edificio nuevo.

**Más/mejor participación de los padres.**

Tener escuela para padres permanentemente.

**Más/ Mejor apoya a escuela para padres.**

Pues lo que te dije antes. Igual.

**Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).**

Echarle más ganas a todos los programas que se vinculen con nuestro trabajo.

**Más/mejor liderazgo escolar.**

Creo que en liderazgo ahí la llevamos. Aun hay que pulir detalles pero vamos bien.

**¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos)**

**Estrategias fuera de la escuela.**

Más actividades extramuros.

**Estrategias en la escuela.**

Dar cumplimiento certero al PETE.

**Estrategias a nivel de aula.**

Creo que implementar acciones más innovadoras.

## *Apéndice 5*

### **Entrevista a Padres de Familia**

#### **Agenda de la entrevista al Padre de familia 1**

##### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).**

**¿Cómo describiría la escuela?**

Es una buena escuela, yo traje a otros hijos y me ha gustado su forma de enseñar.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?**

Sí porque la directora y las maestras siempre están pendientes de la seguridad, hacen simulacros, vienen a vacunarlos del centro de salud.

**¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).**

Pues sí, es que por acá hace mucho frío y los niños siempre se enferman y ahora con lo de la influenza nada más los ven con moquito y no los dejan pasar. Nos han dicho que aunque sea algo sencillo los tenemos que llevar al médico. Ellas se preocupan cuando los metemos a la escuela enfermos y no avisamos en la puerta y luego nos ponen nuestra regañadota.

**¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?**

Cuando entro si lloró un poco, pero después ya se le paso y ahora cuando vengo por el ya no se quiere ir. Por eso yo digo que si le gusta venir y que aquí está feliz.

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

Yo creo que este es el mejor kínder, siempre nos peleamos los lugares, si hay otros por aquí pero la verdad no, ninguno como este, las maestras enseñan bien las están supervisando, vienen otras maestras y se van contentas cuando ven lo que se hace.

**¿Cómo describiría:**

**El tipo de alumnos en esta escuela?**

Pues hay de todo, niños pobrecitos, otros con más dinero, de buena familia que los traen en carro, pero aquí yo veo que a todos los tratan igual.

**Los profesores?**

Las maestras son buenas, casi nunca faltan y cuando faltan la directora se va a dar clases al grupo para que los niños no se regresen a sus casas, les dan regalos en algunas fechas y a las mamás también, cuando tenemos un problemas y les contamos nos dan un consejo bueno.

**La comunidad de donde provienen los alumnos?**

Pues aquí todavía se puede decir que es como un poco de campo y bosque, como todo unos tienen dinero y otros no, unos trabajan por fuera y otros en el campo o en el aserradero y así.

**La participación de los padres en escuela?**

Pues casi todos los padres vienen cuando los mandan llamar, también hay otras señoras bien metiches, que no salen de aquí y les están dando lata a las maestras, pero otras si se

quedan a ayudar cuando les habla la directora, pero cuando hay ejercicios los venimos a hacer con nuestros niños o cuando hay festival y así.

**Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).**

Yo digo que la directora ella es bien estricta.

**¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).**

Pues ahora tienen muchas computadoras y aparatos de esos nuevos para enseñar a los niños, el internet y muchas cosas, yo creo que ese era un reto, cuando me iba a imaginar yo que mis hijos agarrarían una computadora.

**Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).**

De que es buena es buena, porque yo veo que en la primaria cuando voy a firmar la boleta los niños de este kínder, sacan diploma y sus mamás dicen que van bien.

**¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?**

No, ni a la de paga, no, no es igual, aquí hasta los papas aprendemos.

**La percepción de los líderes**

Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.

**¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ( "Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito).**

Tiene buenas maestras que enseñan bien.

Tienen una buena directora muy exigente.

Tienen muchos materiales

Los niños aprenden mucho.

Es una escuela grande.

**¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ( "Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:**

*Profesor de calidad (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

*Calidad de los servicios del alumno de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

*Calidad del equipo de liderazgo en la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

*Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

*Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

Bueno pues ya le decía yo que las maestras no faltan casi, y que enseñan bien, los niños están contentos en la escuela, no se ven que las maestras estén peleando como en la primaria, la directora es bien exigente también con ellas, siempre está pendiente de los niños, de lo que hace falta de lo que se descompone, anda aquí y allá, habla con los padres, pone letreros, nos llama a juntas para decirnos lo de las cooperaciones, como se ha ido gastando y con la comunidad pues siempre está en los eventos del pueblo y así.

**Identificar el papel de los Directores en el éxito de la escuela**

**¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).**

*Bueno pues yo me he dado cuenta de que ella como jefa de las maestras anda organizando todo, es bien movida, ella es la que organiza y siempre esta ideando cosas nuevas, pues porque yo la he visto y a veces cuando voy a la dirección siempre está ocupada trabajando en algo, pero aun si me atiende y me dice que cuando quiera ahí está ella.*

*Pues el meter computadoras, los talleres para padres y bueno pues que ella ya solo está en la dirección no como antes que tenía el grupo y la dirección y eso siempre era bien feo porque cuando la llamaban tenían que repartir a los niños y eso si era un desbarajuste.*

**¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?**

El que la escuela ya esté completa con todas las maestras, por ejemplo antes cuando se iba una maestra, uf, tardaban un buen en mandar a otra y ahora si se va una luego luego ya está la otra y así no se descontrolan los niños.

**¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.**

Si yo algunas veces la veo en la dirección, pero otras está en los salones con las maestras y los niños. También he visto que revisa los expedientes de los niños en los folders y hace notas en su cuaderno, así que si trabaja muy bien para que los niños estén bien en sus salones con sus maestras.

**¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.**

Sí, ella es la que siempre sale a invitarnos o avisarnos de que va haber una plática, también le gusta estar en las juntas de las maestras en su salón y nos dice cosas apoyando lo que la maestra nos está diciendo.

**Al concluir las preguntas**

**En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?**

Que sea estricto, puntal cuando cita y que trabaje a favor de los niños.

**¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

**Mejor plan de estudios e instrucción.**

No, así está bien este nuevo programa me gusta.

**Más/mejores servicios escolares.**

Si, a mi me gustaría que les dieran ingles a todos los grupos porque solo se lo dan a uno.

**Más/ mejor participación de los padres.**

No, yo creo que así porque sino así estaríamos todos los días en el escuela.

**Más/ mejor apoyo escolar para los padres.**

**Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).**

Así está bien también, pues ya vienen los de salubridad hasta a tendernos a nosotras y nuestras familias.

**Más/Mejor liderazgo en la escuela.**

No está bien como manda la directora, que siga así de firme.

**Más apoyo financiero.**

Eso sí, fíjese que no todos los padres pagan y luego no alcanza para hacer todo lo planeado y el gobierno no da entonces no se puede hacer nada.

**¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Pues orientándonos cuando salgan de aquí para ver qué es lo mejor para nuestro hijos.

## **Agenda de la entrevista al Padre/Tutor 2**

### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).**

**¿Cómo describiría la escuela?**

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?**

Si, cuidan mucho a nuestros hijos.

**¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).**

Aquí los viene a vacunar y nos dan pláticas de prevención de enfermedades.

**¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?**

Mi hija viene feliz, era una niña muy tímida ya ahora ya no se quiere ir a la salida se quiere quedar otro rato con sus amiguitas.

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

Enseñan muy bien de aquí se van bien preparados para la primaria, pero eso si lo ha dicho la maestra, si nosotros no los apoyamos no es lo mismo y si es cierto porque yo veo por ejemplo a los niños que sus mamás no vienen se van atrasando y luego la directora les anda mandando hablar.

**¿Cómo describiría:**

**El tipo de alumnos en esta escuela?**

Pues unos son inteligentes, otros bien traviesos, unos viven muy lejos y otros cerquitas.

**Los profesores?**

Las maestras son bien buenas todas, buenas para enseñar y buenas personas.

**La comunidad de donde provienen los alumnos?**

Cahuacan es una comunidad vieja de grande, tiene su historia y hay muchas tradiciones arraigadas.

**La participación de los padres en escuela?**

Los padres vienen y participan cuando los manda llamar la maestra directora o las maestras de los niños para pláticas, faenas, festivales y convivencias.

**Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).**

Son bien organizados. Es escuela de calidad y hay muchos materiales.

**¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).**

Yo es la primera vez que vengo con mi niña, pero ya oía los buenos comentarios de que cada vez está mejor, que hay maestras nuevas bien trabajadoras.

**Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).**

Enseñan muchas cosas, no solo a leer y escribir, sino como cuidarse y cosas así.

**¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?**

No ¿ para qué?, todos quieren lugar en esta. Aquí estamos bien aunque nos queda lejos.

**La percepción de los líderes** (*gastar más tiempo en esto*)

Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.

**¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ( "Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito).**

Es bonita y muy grande.

Tiene buenas maestras.

Enseñan bien para cuando van a la primaria.

Hay muchas cosas adentro de los salones.

La directora organiza muy bien las actividades de la escuela.

Nos mantienen informados de nuestros hijos y de lo que van a hacer.

**¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ( "Lo que hace esta escuela exitosa?" -**

**Pregunta abierta, para comprobar:**

**Profesor de calidad** (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

Muy buenas todas tienen licenciatura no son como en las particulares que son puras asistentes.

**Calidad de los servicios del alumno de la escuela** (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

Los servicios que brindan son buenos, las instalaciones aunque ya tienen tiempo están en buen estado porque la directora siempre busca que le impermeabilicen, le pinten, corten el pasto, etc.

**Calidad del equipo de liderazgo en la escuela** (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

Todas las maestras se integran. Cada una dirige en lo que le toca.

**Calidad de la relación escuela-familia** (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

Pues siempre nos informan todo, de repente siento que la directora es muy dura, así debe ser como estricta, pero luego luego dice como deben ser las cosas, más que otra cosa creo que es su voz la que es fuerte y uno dice ¡ay!.

**Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular** (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

Pues con la comunidad es igual, trae a todos los que puede para que nos ayuden y apoyen como pláticas del Centro de Salud, de especialistas, de doctores de otras partes.

**Identificar el papel de los Directores en el éxito de la escuela**

**¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).**

En eso específicamente, no pues la directora es la mera mera, porque las maestras pues en su salón pero la directora es la responsable de toda la escuela y la verdad es que yo veo como trabaja aquí siempre hace una cosa u otra, y los padres la ayudamos porque es por el bien de nuestros hijos. Nosotros creemos en lo que nos dice y si nos ha resultado.

**¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?**

Pues que tengamos tantas cosas de materiales y que no nos quiten a las maestras como en otras escuelas. Ella no las deja ir hasta que mandan otra.

**¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.**

Yo pienso que sí porque se los conoce a todos y sabe dar razón cuando uno le pregunta y cuando hay un problema con uno le traen el folder de sus papeles del niño y lo resuelve.

**¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.**

Pues por ella participamos siempre nos habla para que trabajemos con nuestros niños o para hacerle algo a la escuela.

**Al concluir las preguntas**

**En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?**

Organización, estricta y comprometida.

**¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

**Mejor plan de estudios e instrucción.**

De eso solo sé que es algo nuevo y les ha dado buenos resultados.

**Más/mejores servicios escolares.**

Pues más juegos hacen falta. Y otra vez deberían pedir los desayunos escolares.

**Más/ mejor participación de los padres.**

Ya participan.

**Más/ mejor apoyo escolar para los padres.**

Más pláticas para apoyan a nuestros niños.

**Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).**

Pues más orientación de otras cosas que no se han visto en la escuela como becas, materiales para las casas.

**Más/Mejor liderazgo en la escuela.**

Así está bien.

**Más apoyo financiero.**

Eso sí, el gobierno debe dar más dinero.

**¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Enseñándole a sumar, leer, escribir dictado para que vayan más preparados.

### **Agenda de la entrevista al Padre/Tutor 3**

#### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).**

**¿Cómo describiría la escuela?**

**Como una escuela de calidad.**

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?**

Si, es una de las escuelas que abordan los diversos programas de salud de educación preescolar.

**¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).**

Si, como te mencione anteriormente se trabajan diversos programas. La directora al inicio del curso formo los comités y elaboramos con su ayuda planes que nos han permitido que la escuela de nuestros hijos sea segura.

**¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?**

Mi hijo es feliz aquí. Déjeme decirle que la directora fue mi maestra cuando yo vine a este jardín de niños y ahora ya traigo a mi hijo. Y yo también era feliz de venir a esta escuela.

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?**

Esta es una escuela de calidad no solo de nombre, a mi me ha tocado ver el desempeño de las maestras es sus salones y veo las acciones que realiza la directora para que esto camine organizadamente. Yo soy de mesa directiva y cuando uno está adentro cambia la percepción de las cosas.

**¿Cómo describiría:**

**El tipo de alumnos en esta escuela?**

En esta escuela hay de todo, niños con más necesidades que otros.

**Los profesores?**

Comprometidos, profesionistas, atentos, responsables.

**La comunidad de donde provienen los alumnos?**

Nuestra comunidad es tradicionalista de formas, gente buena, humana, compartida.

**La participación de los padres en escuela?**

Muchos padres vienen cuando se les solicita, por venir, por cumplir, pero cada vez se observa más el compromiso de ellos para con lo que se hace en la escuela.

**Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).**

La directora muy profesional.

El apoyo de CAPEP para con los niños con discapacidad.

El manejo transparente de las finanzas.

El apoyo a los padres en talleres varios.

**¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).**

Más fácil, todos tenemos la misma información.

**Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).**



Es muy buena, porque es una escuela comprometida con la niñez. Si viera como los tratan las maestras.

**¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?**

No, yo tengo posibilidad económica de mandar a mi hijo a otra escuela y no, yo aquí vine y aunque la “regue”, salí con mi domingo siete” pero estoy a punto de terminar mi carrera, mis padres me apoyaron y así yo con mi hijo por eso estoy en mesa directiva, he aprendido mucho de la directora hasta hacer contabilidad, ella todo nos enseña para que seamos nosotros quienes manejemos las finanzas pero bien.

**La percepción de los líderes (*gastar más tiempo en esto*)**

**Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.**

**¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ( "Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito).**

Por su compromiso.

Por sus maestras.

Por su infraestructura.

Por la información que mantiene con la comunidad.

Por el cariño que muestran a los niños.

**¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ( "Lo que hace esta escuela exitosa?" -**

**Pregunta abierta, para comprobar:**

***Profesor de calidad (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).***

Todos con carrera. Y se siguen superando, van a capacitación, cursos, etc.

***Calidad de los servicios del alumno de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).***

Servicios de calidad y materiales de primera, la directora no permite que se adquieran recursos “chafas”, todo se compra de buena calidad porque es para nuestros hijos.

***Calidad del equipo de liderazgo en la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).***

La directora es la líder mayor y las maestras son las líderes en sus salones. Tienen poder de convocatoria.

***Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).***

Ya lo mencioné. Buena calidad a través de la comunicación oportuna.

***Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).***

Todo lo que se realiza con los padres, pero creo que hace falta algo de fijo como una escuela a padres.

**Identificar el papel de los Directores en el éxito de la escuela**

**¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?)**

*Cuando yo venía a esta escuela la directora de ahora era maestra y directora y ahora que solo es directora las cosas han cambiado mucho ya que ella se dedica a administrar los bienes, los recursos humanos y a su “chamba” propiamente. Y sí, si esta escuela tiene éxito es por la actual directora.*

**¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?**

Que la escuela sea como ellas la llaman completa, cada quien en su trabajo, antes se batallaba mucho sin una directora de fijo.

**¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.**

Ella está en todo, no se le va nada ubica a todos los niños y a todos los padres, es muy organizada.

**¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela?**

**¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.**

A ella le gusta que los padres trabajen, que nos involucremos, dice que nuestros hijos crecen tan rápido que es tiempo de estar cerca de ellos.

**Al concluir las preguntas**

**En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?**

Liderazgo, organización y compromiso.

**¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).**

**Mejor plan de estudios e instrucción.**

El que están llevando está excelente, trabajan por el desarrollo de competencias de los niños y así cubren todos sus aspectos.

**Más/mejores servicios escolares.**

Taller de escuela para padres.

**Más/ mejor participación de los padres.**

Participación consiente de todos sobre el verdadero sentido que tiene el venir a trabajar dentro de la escuela ya sea con nuestros hijos o para mis hijos.

**Más/ mejor apoyo escolar para los padres.**

La información está bien, la directora nos informa y ya es nuestra responsabilidad tomar acciones sobre ello.

**Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).**

Creo que vamos bien, hay un buen trabajo entre escuela, comunidad y padres de familia, a veces quisiéramos los comités, hacer más pero no siempre se puede nos falta apoyo exterior.

**Más/Mejor liderazgo en la escuela.**

No para nada, hay liderazgo.

**Más apoyo financiero.**

Claro lo que falta es el recurso financiero, la comunidad como tal no cuenta con el recurso para mantener esta escuela.

**¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Que todos lleven el programa de inglés pero creo que eso no depende de las maestras, la verdad no estoy bien enterada pero voy a investigar, porque creo que es importante que los niños vayan familiarizándose con otro idioma.

## Apéndice 6

### Entrevista a Alumnos

#### Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 1 Percepciones de la escuela

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Muy bonita y grande y me gusta.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Sí, me gusta mucho porque es bonita, la maestra es buena y aprendo mucho.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Sí es segura pero tiene áreas rojas que no son de seguridad, porque la maestra siempre nos cuida en el recreo para que no nos salga sangre.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

A mí no me gusta pero la directora deja pasar a las doctoras y nos pican con la vacuna para que estemos sanos y fuertes.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Si, en mi escuela la maestra nos ayuda, yo le digo “es que yo no puedo” y ella me dice si puedes mira yo lo hago así, ¿tú como la haces?

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Muy buena y bonita, bueno a veces ella grita cuando José Carlos empieza a pegar y entonces se enoja, pero no se enoja conmigo porque yo si respeto las reglas que escribimos.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Pues ella nos ayuda, cuando no sabemos escribir ella lo escribe en el pizarrón y luego lo copio y me sale bien. No es mala.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Si es buena escuela, es grande y nos prestan los libros para la casa, yo ya los leí todos, pero la directora dijo que nos iba a comprar más. Tiene juegos, y materiales y computadoras y caballetes y películas y muchas cosas en las escuelas.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

A mí me gustaría también ir con la maestra X porque me gusta su pizarrón de letras de esas que se cambian. ¿A otra que no está aquí? No, esta está bien. Me gusta.

NOTA: Los niños dicen Escuela para referirse a salón de clases.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Si mi prima Bere ya va a venir aquí y le dije que vamos a jugar pero yo voy a ser grande. Y también la hija de Tina la que vende Avón también ya va a venir y otros niños nuevos que los traigan sus mamás.

## **La percepción de los líderes**

### **Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*¿La directora? La directora se llama Grisel y está trabajando y trabajando en la dirección, trabaja en su computadora y escribe sus trabajos. Me gustan sus botas y su pantalón que se mete así en las botas. También me gusta cuando va a mi escuela y juega con nosotros. Tiene su pelo como el tuyo, ¿ya, o más? Ah! Pues ella nos quiere mucho también, y luego no está porque yo la vengo a buscar pero se va a otra escuela.*

### **Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Si, pues sería una escuela triste porque no está la directora en su escuela, porque entonces cuando saludamos a la Bandera ¿Quién lleva la bandera a las niñas? Entonces no es igual ella vive aquí y su escuela se quedaría triste y nosotros también.*

### **¿Crees tú que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Pues si ella compra todas las cosas. Y nos las lleva a la escuela y nos las prestan las maestras pero las tenemos que cuidar. Y va a comprar más computadoras y más juegos en el patio para el recreo.*

### **¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Si sabe, porque luego está en mi escuela y nosotros trabajamos y ella nos pregunta, ¿qué hacen niñitos? Y le digo lo que nos dijo la maestra y así sabe que estamos aprendiendo y luego dice que lo anota en la libreta de los que hacemos.*

### **¿Cómo crees que la directora se relaciona con:**

#### **Niños**

*Cuando juega con nosotros.*

#### **Maestros**

*En las juntas, siempre tienen juntas y juntas.*

#### **Padres?**

*También en las juntas.*

## **Al concluir las preguntas**

### **¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

#### **Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

*Que nos enseñen a leer y más letras para escribir.*

#### **(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

*Ay no tarea no. Mejor si pero poquita.*

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos)**

Más libros de la biblioteca. Me gustaría poderme llevar más libros a la casa de esos que nos presta la directora.

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

Pues que las mamás y los papás dejen sus trabajos y nos vengan a ver trabajar en la escuela.

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

Sí a mi me gustaría ir al baile de Zumba como mi prima.

**Lugar más agradable.**

Ponerle más flores, a mí me gustan las flores, de colores eh!

**Lugar más sano.**

Ya es sano ¿o no? Bueno luego los niños se enferman pero no los dejan pasar porque están malitos y nos contagian.

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Más de estar aquí, luego se nos acaba el tiempo bien rápido,

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 2**

**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Grande, bonita, con cosas.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Si me gusta, mi mamá me trae en la mañana y mientras yo juego aquí y trabajo y aprendo muchas cosas y eso me gusta.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Porque mi maestra nos cuida, cuando jugamos a las luchas de la WWE, nos dice que no porque nos podemos pegar y por eso ella nos cuida, pero si nos caemos la directora nos cura como el otro día que Bryan se cayó y ella en la dirección lo curó con un curita.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Nos curan cuando nos sale un “titi”, y luego vienen las Doctoras a darnos gotas para no enfermarnos y a unos si los pican porque están enfermos o se portaron mal. Pero la maestra dice que no debemos llorar porque las vacunas son buenas para que estemos sanos y fuertes.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Si la maestra Sor siempre me dice “tú puedes” y me enseña y yo lo hago y así hago muchas cosas. Como las letras, las torres y así.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Mi maestra Sor es buena, habla clarito y dice “no mi amor” así como mi mamá a mi papá. Ella tiene pelo chino y un hijo bien travieso, y viene feliz a la escuela.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Es buena, toma mi mano y me ayuda a hacer las letras porque yo no puedo, los otros niños si las hacen pero yo no y me ayuda y quedan bonitas mis letras. Malo, un día grito porque Beto saco todos los chapulines que habíamos atrapado y como que se asustó.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Es muy buena porque tiene tele y dvd y computadoras y juegos y plastilina y todo.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

¿A la de Pooh?, ¿otra? No, esta me gusta, Javier va en la de Pooh pero dice que la maestra es bien regañona.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Sí a Javier le dije que se venga, pero dijo la directora que ya no cabe.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La directora habla bien fuerte, así...les dice “a ver papitos” , le gustan los pantalones y los tacones. Y se peina como las niñas. Trabaja en la dirección con los papeles de los niños y las mamás le ayudan a veces porque tiene mucho trabajo y luego anda en otras escuelas en curso, bueno, eso dice.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*¿Se va ir? Ah! Sin la directora las maestras no trabajarían porque no está su jefa y los niños no vendrían a la escuela y la escuela se muere de tristeza.*

**¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo**

*Sí, mi mamá dijo que la directora ya va a comprar la pintura porque ya pasaron las aguas y así mi escuela se va a ver más mejor.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*No ella no lo sabe, pero mi mamá sí.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Con los alumnos juega y les hace así en la cabeza (piojito) y les dice “ándale pequenito vete a tu escuela con tu maestra”.*

**Maestros**

*Las quiere y les da regalos y café.*

**Padres?**

*También los quiere les explica para cuidarnos mejor.*

### **Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

Comprar libretas

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

Dejar mucha tarea para que sepamos más.

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

No sé.

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

Que les de regalos a la mamá el día de navidad.

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

No sé.

**Lugar más agradable.**

Te digo que ya la va a pintar la directora, los papás le van a ayudar.

**Lugar más sano.**

Que traigan a la doctora para que pique a todos los niños y no les de la influenza.

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Que vengan más niños que no tienen escuela, para que aprendan así como nosotros.

### **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 3**

#### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Bien grandota así.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Sí, porque juego y aprendo.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Sí, las maestras hacen guardias y nos cuidan que no nos salgamos porque nos roban.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

La maestra le dice a mi mamá que no me pegue, que me ame, que me lleve al Doctor cuando estoy enfermo pa' que no me de la influenza.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Mmmm... pos sí, ya hago mejor las letras y los colores no me salgo de la raya.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Linda, con su cabello bonito, ole rico como las flores y sí se baña y se lava los dientes y me gusta su suéter el azul, y le gusta cantar canciones y no nos regaña porque es buena.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

No es mala es bien “guena”, no grita como la del otro salón la otra que se peina así como tú, sin cola.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Porque está mi maestra.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No yo no voy a la primaria, voy en esta.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

No, que ya no venga nadie, ya no caben, es de los que ya estamos en la escuela.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La directora es muy grande, tiene una dirección en su oficina para trabajar y trabaja con la computadora y la maquina escribidora y le hace así tan, tan y lleva los papeles a donde la mandan, y se va en camión*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Yo no quiero que se vaya la directora, ella me da ropa y me la pongo porque hace frio, y me da cosas para mi casa y mi mamá está contenta.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*No, yo no le digo a nadie. Ah!, si, si sabe mi mamá le dice todo y ella va al salón y me dice que si tengo hambre y luego me regala una manzana y sabe lo que hago con las letras la maestra le dice que me porto bien.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Bien es buena.*

**Maestros**

*A mi maestra el otro día la regaña yo la oí en la dirección.*

**Padres?**

*No, a los papás no los regaña les da cosas y cuando mi mama llora le da un klinex.*



**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

Así está bien.

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

Tarea en la libreta.

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

No

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

No, tampoco.

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

No, nada.

**Lugar más agradable.**

Los juegos.

**Lugar más sano.**

Con los doctores.

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Yo quiero una cancha de fut.

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 4**

**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Mi escuela es muy bonita y muy preciosa.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Mi escuela es agradable porque tiene árboles y tiene pasto y tiene una maestra muy bonita.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Si no nos salimos estamos seguros adentro no se roban a los niños. Las maestras y mi mami vigilan en la puerta que no se metan perros ni borrachos, ni “robachicos”, ni el viejo del costal.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Mi mamá me lleva al Doctor, cuando me duele la pancita, la directora le habla a mi mamá por teléfono en su celular y mi mamá me lleva al Doctor.

Aquí también vienen las doctoras con las gotas y las vacunas y el “deparasitorio”.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Mi maestra me ayuda a hacer las torres gigantes, me ayuda en la computadora cuando no puedo para que si pueda, me ayuda en los juegos para que no me caiga y me rompa un hueso.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Mi maestra es muy bonita con sus lentes y su peinado planchado, lisito, Me gusta su chaleco morado, su estuchera, su mochila y lo que no me gustan son sus zapatos que no son de tacón.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Lo bueno de la maestra es que nos canta y nos apapacha y no nos regaña. Lo malo es que no nos da tantos dulces por las caries.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Mi escuela es muy buena, pues porque es buena y todos son buenos, nos cuidan, la maestra nos enseña conocimientos, le cantamos a la Bandera y la respetamos.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

Yo iba a otra escuela pero la maestra era mala y gritaba y le decía mentiras a mi mami. A mí no me gusta otra escuela.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Mis amigos ya vienen aquí. Yo les diría “vengan niñitos porque esta escuela si es bonita”.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Mi directora es muy linda con sus botas de tacón y su abrigo se ve muy bonita, ella es enojona cuando se portan mal, no castiga pero si regaña y también regaña a las mamitas cuando llegan tarde por sus hijos porque los niñitos lloran. Ella trabaja en la dirección con todos sus papeles y luego se lleva los papeles al salón de la maestra y va a ver cómo nos portamos y juega con nosotros.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*La escuela no sería bonita sin la directora dice que somos una familia y las familias no se van, siempre están juntas.*

**¿Cree que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*La escuela ya va estar más bonita, nos van a pintar la escuela y van a poner un pizarrón de computadora como el cine y vamos a poder ver películas y hacer lo de computación.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Yo le digo a la directora lo que estamos haciendo, ella va al salón y nos pregunta lo que hacemos y yo le digo lo que hacemos y ella ahí se queda y se va con otro equipo y también les pregunta a ellos.*

**¿Cómo cree que la directora se relaciona con:**

**Alumnos**

*La directora quiere a todos los niños.*

**Maestros**

*A las maestras les grita “muchachas la junta” y las maestras se van bien rápido a la dirección.*

**Padres?**

*A los papitos los quiere porque dejan a sus hijitos en la escuela, con ella.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

*Me gustaría traer mochila con libros como en mi otra escuela.*

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

*A mí no me gustan las planas y mi maestra no deja planas de investigaciones.*

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

*No*

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

*Ya son buenas con las mamitas.*

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

*No*

**Lugar más agradable.**

*Yo quisiera más juegos en el patio, de esos de Mc Donalds.*

**Lugar más sano.**

*Que ya no vengan las doctoras. Con el gel ya no nos enfermamos de la influenza.*

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

*Los libros de la biblioteca, hay muchos cuentos pero no alcanzan, luego yo no alcanzo libros para llevármelos a mi casa.*

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 5**

**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

*Es buena. La maestra es buena.*

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

*Sí, porque es bonita y grande y dejan jugar en el recreo.*

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Las maestras nos cuidan.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

No sé.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

La maestra si me ayuda.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Grita y se enoja cuando los niños se portan mal.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

La maestra es buena cuando canta es mala cuando nos regaña.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Si.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Si.

### **La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Es gritona.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Nada, no sé.*

**¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué?**

**¿Cómo?**

*Con dinero puede comprar más cosas.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*No, no sabe.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con: *No contesto.***

**Alumnos**

**Maestros**

**Padres?**

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

No

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

No

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

No

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

No

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

No

**Lugar más agradable.**

No

**Lugar más sano.**

No

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Que nos lleven más de paseo en los camiones como el otro día.

## **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 6**

### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

La escuela es bonita y muy bonita.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Sí me es agradable.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos)**

Que las maestras y las mamás nos cuidan siempre para que nadie nos haga daño.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

La maestra dice que debemos estar sanos y fuertes para no enfermarnos y aprender mucho y por eso vienen a vacunarnos contra la influenza y nos dan gotas y a los bebés de la casa también los inyectan.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Sí, en mi escuela mi maestra nos enseña y nos dice que así no, así y entonces yo así lo hago y ya queda bonito.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Mi maestra me deja dibujar osos azules y no se enoja, ella tiene chinos y se le hace una cabeza así, y esta gordita pero su cara está bonita. Y casi no se enoja.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Yo he aprendido las reglas a respetar a no pegar, a acomodar mis cosas ella me lo enseña y se enoja cuando los niños pegan porque rompen las reglas y los regaña.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Si porque aquí nos quieren mucho.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No, vale va a l particular allá dan lonch pero se los meten a la boca para que se los coman.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Si porque aquí no dan lonch.

## **La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La directora se llama Gris y ella cuida a las maestras y a los niños. Ella es la que trabaja en la dirección. Allá trabaja adentro hace las cuentas y escribe en la computadora y luego se meten los papás a arreglar los problemas de los hijos. La directora se pinta su boca bien bonita y usa anillos que no son iguales.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto? ¿Crees que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Yo digo que sí, que debería poner una barda para que no nos roben nuestras cosas de la escuela y que no se metan los perros.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Si ella va al salón de nosotros y le pregunta a la maestra que como vamos y que, que hacemos.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Bien con los niños bien es buena y nos hace bromas de chiste.*

**Maestros**

*También bien porque les da galletas y café o tamales en la junta yo la veo cuando me voy a mi casa.*

**Padres?**

*También bien pero a ellos no les da café.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

A mí me gustaría que enseñaran inglés a todos no solo a los de las otras maestras.

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

A mí no me gustan las tareas solo las investigaciones en internet.

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

Me gustaría más cuentos.

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

A mi mamá si le gusta la escuela y la directora.

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

A mí me gustaría aprender pintura.

**Lugar más agradable.**

A mí me gusta mi salón pero quiero que mi maestra tenga un pizarrón computadora así grande como el cine.

**Lugar más sano.**

No mejor con el Doctor aquí no luego lloran los niños, porque piensan que los van a picar.

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

La maestra mía.

## **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 7**

### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

¿Aquí? Está bien chida.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Porque es padre, todo está padre.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Si aquí no se meten, porque si no las maestras sacan los palos y les pegan a los ladrones.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Con los doctores y con la dentista y viene el de ese, del brazo para las mamás.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Sí, porque sí.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Bien, es buena.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Es buena porque nos da galletas, es mala porque luego se enoja cuando hacemos cuernos de chivo con las piezas de armar.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Sí, porque es buena, tiene recreo.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

La primaria, porque va Pepe.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

A los chiquitos bebes sí.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Es esa, es grande, vive ahí.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Bien, porque se va.*

**¿Crees que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Sí ella compra cosas y las trae su esposo con la camioneta y las mete a la escuela y son de nosotros.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*No, ella no sabe eso.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*No*

**Maestros**

*No*

**Padres?**

*No*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

*No*

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

*No, a mí no me gusta la tarea.*

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

*No*



**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

No

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

No

**Lugar más agradable.**

Si.

**Lugar más sano.**

Si

.....

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

El recreo.

### **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 8**

#### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Es rosa y amarilla

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Que las maestras son muy buenas y nos quieren mucho.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Sí mi mamá es del comité que cuida a los niños y las maestras cuidan la puerta.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Con las vacunas y las gotas de la salud.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Cuando yo no puedo la maestra me ayuda y me dice como hacerle.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Es buena maestra. Me enseña las letras, los números y canciones y a reciclar y a no pegar.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Bueno, me da estrellas cuando hago bonito mi trabajo. Malo, cuando me porto mal se enoja y me dice que eso no se debe hacer porque si no me voy a quedar sin amigos y yo no quiero quedarme sin amigos.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Sí, porque la maestra enseña muy bien.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

Me gustaría que tuviera más maestras y más niños.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Sí, a todos.

## **La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Que es grande, con sus zapatos, que es con boca pintada, que es con su chal, que es muy buena con los niños y que es regañona con los papás que se portan un poco mal.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Pues muy fea porque a la directora le gustan los niños.*

**¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Pues sí, porque ella es la dueña de la escuela y compra cosas para los niños.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Ella lo sabe todo, mi mamá dice que tiene unas cámaras para la tele y lo ve todo de los salones, del recreo y de la computación.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Pues bien porque los quiere mucho*

**Maestros**

*A las maestras también las quiere y cuando es su cumpleaños les cantamos las mañanitas.*

**Padres?**

*Sí, si los quiere a los que se portan bien con sus hijos, si no no.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

*Mmmm pues todo eso le hace bien mi escuela.*

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

*Que es un lugar sano y fuerte y no hay influenza.*

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 9**  
**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Mi escuelita es re grande.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Sus cuentos, sus rompecabezas, sus plastilinas, sus cosas.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

A mí me trae mi mamita, y me dice que aquí no me va a pasar nada. Además mi maestra siempre nos cuida que nos pase nada.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Mi mamá no me vacuna aquí para que no me de miedo y cuando vienen las doctoras no me inyectan. Y me lleva con la Dra. Pati y ahí si me inyecta pero me da una paleta.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Sí, en la escuela mi maestra y los niños me ayudan. Yo también les ayudo porque la maestra me dice “ayúdale a tus compañeros, enséñale cómo pero no se lo hagas tú”

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

¿La maestra?, Mi maestra es bien china y bien bonita su cara es sonriente y luego se enoja y se le hacen ojos grandes, tiene un hijo como ella y nada más.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Cuando yo aprendo me dice “¡muy bien!” y se pone su sonrisa y cuando se pone mala sus ojos grandes se enojan, pero solo se enoja poquito, cuando tiraron a la Roci se enoja porque le salió sangre.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

La mía si es buena escuela porque si enseñan.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No, cuando ya crezca voy a ir a la primario, pero no me quiero ir me quiero quedar en mi escuela.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Sí, porque se aprende mucho y tienes amigos.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La maestra Grisel es bien bonita y tiene sonrisa grandota, ella usa gorra para el sol porque se quema y no le gusta.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Los niños y las maestras estarían tristes porque ella trabaja en la escuela en su compu y cuando viene los niños ella los “escribe” y así son felices,. Si se va entonces los niños ya no van a ser felices.*

**¿Cree que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Sí, va a comprar más cosas, ya le van a dar el dinero y va a comprar más, muchas cosas.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Sí, con su ojo mágico, ¡de veras!, ella si sabe todo tiene un ojo mágico porque el otro día le dijo al niño “ya ves como si fuiste tú” porque ella si lo vio. Lo guarda en su escritorio.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Bien les da abrazos.*

**Maestros**

*No, no les da abrazos pero le da un beso cuando llegan.*

**Padres?**

*Yo creo que no solo les dice “buenos días señoras”, “buenos días mamitas” pero no les da un beso ni un abrazo.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? ( Pregunta abierta ,ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

*Las tareas a mí sí me gusta hacer la tarea en mi casa, mi hermana me ayuda y me explica como la maestra.*

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

*Nada así está bien.*

## **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 10**

### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Bien, de dos pisos, con patio, con colores, con muchos salones, con maestras y directora y niños.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Si, es bonita y agradable, por sus plantas y atrás se ve el bosque.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Si es segura porque esta la reja y las maestras cuidan la puerta cuando entramos y a la salida con las mamás.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Con las vacunaciones, las maestras de CAPEP también le dicen a la mamá que nos debe cuidar, lo dicen en la plática.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Sí, mi maestra me ayuda a ser mejor y más listo y más fuerte, ya hago letras y la fecha y copio todo lo del pizarrón.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Es con lentes y chaleco, se pone su bata para trabajar y nos da hojas y lápices escribe en el pizarrón. Es buena y no grita, habla así, calladito.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Me da caritas felices y las colecciono a los niños que no terminan y andan juegue y juegue no les da.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Si es buena, porque no castigan. A mi papá lo castigaban con orejas de burro, su maestro era malo le pegaba en la oreja.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No, otra no. Porque esta está bien, es agradable.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Sí ya todos vienen.

### **La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La directora es una señora que tiene hijotes y trabaja adentro de la dirección haciendo los papeles de la escuela, para explicarles a los papás que esta es una escuela agradable para que vengan más niños cuando ya nos vayamos a la primaria y no se quede sola.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*No, porque entonces ¿quién haría los papeles?*

**¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué?  
¿Cómo?**

*Si porque dijo que nos dieron el pizarrón interactivo porque somos una buena escuela de calidad, porque los niños y las maestras somos buenos y dijo que nos van a pasar películas como con el cañón.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Sí, que no ves que ella va al salón a ver como trabajamos y lo escribe en su libreta todo, todo.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Con cariño y amor.*

**Maestros**

*Igual, con cariño y amor.*

**Padres?**

*Todos con cariño y amor.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta ,ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

*Más juegos, uno de esos que trae todo y escalas y trae lianas, y albercas para que nademos y otro pizarrón interactivo y que venda dulces o comida porque luego me da hambre.*

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

*Pues que vengan más maestras y más niños o todo el mundo también.*

## **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 11**

### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

La escuela se llama Tizóc y es kínder para niños.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Sus colores y todo lo que tiene

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Viene la patrulla cuando llegamos a la escuela y nos cuidan.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

La maestra nos platica que hay que cuidar nuestro cuerpo y no hablar con extraños.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Si aquí aprendo muchas cosas.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Bien, pues como buena, pero ya casi no canta como antes.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

No sé.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Si, si creo que es buena porque vivimos todos y nos cuidan que nonos pase nada.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

A la primaria cuando crezca.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

A mi hermanito ya lo van a meter aquí.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La directora Grisel, tiene pantalón y botas y chal ¿qué color es ese? a sí, gris y le gusta porque siempre se lo pone.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*La directora Grisel es muy buena persona y si se va entonces ponen a otra muy mala persona y entonces los niños se van de esta escuela a la primaria.*

**¿Cree que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Trabajando más pintando, más porque se despegaba la pintura.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Cuando visita a la maestra en el salón si sabe, pero si no, no.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Bien porque quiere a los niños*

**Maestros**

*Bien porque siempre trabajan*

**Padres?**

*También bien.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

En la escuela de la china dan lechitas y aquí no.

Los llevan a muchos paseos y eso me gusta.

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Que nos lleven de paseo al parque, al papalote y a los bomberos.

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 12**

**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Pues tan grande y tan grande, con dos pisos y baños y salones y también tiene el patio para el recreo

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Sí, si me es agradable porque la escuelita es para aprender mucho.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**



Los ladrones luego se meten en la noche y se roban nuestras cosas y luego la directora nos compra más, pero se pone enojada y triste de sus ojos.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).**

Con las vacunas y las medicinas para la tos. Mi maestra dice que me tomo aunque sabe feo para componerme.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Eh!!! Sí, aprendo y hago cosas que no podía hacer cuando era una bebe, como las letras, leer, vestirme, ya puedo hacer muchas cosas.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Mi maestra es bien bonita y buena, me da una galleta y una carita feliz.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Pus cuando nos lee un cuento nos enseña el dibujo y yo digo “¿a ver?” y ella me enseña otra vez, cuando los niños se portan mal no nos enseña nada y cierra el cuento y eso no me gusta.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Sí, mi escolita es la más buen kínder del mundo, porque tiene todo para que los niños sean felices.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

¿A la primaria de los grandes? No, ahí pegan los niños grandes, aquí no pegan, bueno sí X pega pero la maestra le dice que debemos respetar.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Sí que vengan con la maestra X porque es muy buena y nos quiere porque somos niños.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Mi maestra dijo que no hablamos con desconocidos, pero si conozco a la directora Gris. Ella es alta con sus botas y tiene su abrigo, habla como con un grito fuerte y se enoja cuando un niño llora porque su mamá le pega. Ella es como la mamá de las maestras ¿no?*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*La escuela sería diferente porque la directora Gris quiere mucho a esta escuela y a los niños.*

**¿Crees que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Pus comprándonos más cosas como teles y dvd's y computadoras y cuentos y muchas cosas lindas.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Pus ella lo sabe todo es la maestra grande, y va al salón y revisa nuestro trabajo y le dice a la maestra X “muy bien”.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Pus luego ella es la maestra en el salón cuando mi maestra X no viene porque se enfermó su hijo.*

**Maestros**

*Pus a las maestras les dice “niñas ya vengan” y las quiere.*

**Padres?**

*Si los quiere, a las mamás les da regalos. A los papás no porque yo creo que se portan mal.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

Que todos los niños buenos vinieran a esta escuela a prender.

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Los libros, los materiales, y las maestras ellas son buenas, todas.

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 13**

**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Es kínder Tizóc. Es para los niños. Tiene salones, tiene maestras y directora y a la Sra. de la puerta.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Yo no me quiero parar porque tengo sueño y no quiero venir.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

No hay policías, pero luego si vienen ladrones, pero no hay brujas, tampoco moustros porque no existen. Y la maestra nos cuida mucho.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

La directora trae a las doctoras para que nos den la vacuna en las gotas para poder caminar y luego pican, y si lloras mucho te agarran bien fuerte.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

No, es la maestra, ella si me ayuda y me da un lápiz para escribir y me da tijeras pero no me las chupo para no cortarme, pero el otro día yo vía a X y le estaba cortando el pelo a X y la maestra lo regaña.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Con su pelo de cola y sus lentes. Ella usa pantalón y su bata.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Aprendo cuando ella me ayuda a hacer las letras, coge mi mano y hago la letra de mi nombre, pero ella no es mala, luego si se enoja cuando rompemos las reglas, pero yo no las rompo.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Yo digo que sí es buena.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

¿Una grande? No este es el Kinder de la maestra Gris y vienen los niños pequeños.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Si, ya les dije que vengan.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*La maestra Gris es la dueña de la escuela, ella compra muchas cosas y las maestras se ponen felices y mi mamá también. Ella usa tacones y pantalón y un sombrero porque no le gusta el sol.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Yo no quiero que se vaya la directora, no porque entonces los niños y sus papás se enojan y se van a otra escuela y si esta fea los niños van a ser triste.*

**¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué?**

**¿Cómo?**

*Cuando la pinten con más dibujos y más colores, de todos los colores, pero rosa no.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*No, pero ella lo ve todo con su cámara secreta que tiene en la dirección.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Los quiere mucho. Les dice que se porten bien.*

**Maestros**

*Ellas si se portan bien y se van juntas en el coche de la maestra X.*

**Padres?**

*Pues está con ellos en las juntas y les dice cosas importantes.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

Que las doctoras vengan a curar a los niños para que no se enfermen de la influenza y que dejen tarea para que los niños no anden de callejeros en la calle y las mamás no se enojen porque sus niños no aprenden.

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Que está grande y tiene un patio para jugar.

**Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 14**

**Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Es con dos pisos y baños y dirección y bodega.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Que los niños no lloran, están felices.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

Que las maestras nos cuidan en el patio y en los juegos y nos curan con curitas cuando nos herimos.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

La maestra dice que nos dejemos vacunar y no veamos la aguja para no tener miedo.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Sí, aquí me ayudan a hacer mejor todo, ya escribo.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Como una maestra que quiere a los niños y los cuida y les enseña muchas cosas...canciones, letras, números y cosas de experimentos.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Luego grita y se enoja.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Sí porque tiene todo adentro.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No, yo no.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

Sí.

**La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Es mujer, como señora, es de color blanco, no negrita, usa zapatillas para la fiesta y vive cercas.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*No sería buena escuela porque le falta la directora-*

**¿Crees que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Yo digo que si puede porque ella si puede todo.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*En el recreo ella me ve y me dice “¿qué haces X?” y yo le digo “nada, aquí” y me ve lo que hago.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Les habla.*

**Maestros**

*También les habla.*

**Padres?**

*A todos les habla*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

Todo lo que dijiste.

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

Una alberca para que sepa nadar. ¿Ya la van a poner?

## **Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 15**

### **Percepciones de la escuela**

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)**

**¿Cómo es tu escuela?**

Mi escuela es kínder Tizóc, es un kínder para niños chiquitos y es muy buena escuela.

**¿Te es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).**

Que es grande y que tiene muchas cosas para que los niños aprendan.

**¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué te hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).**

¿A mí? Que las maestras nos cuidan aunque no estén las mamás y nos protegen.

**¿Cómo apoya la escuela a tu salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).**

Con las doctoras, las vacunas y con los simulacros.

**¿Tu escuela te ayuda a hacer las cosas mejor?**

Sí, mi maestra y también mi mamá.

**¿Cómo describirías a tu maestra?**

Como la mejor.

**Por favor, dame un ejemplo de algo bueno / malo de tu maestra cuando estas aprendiendo en tu salón (profesores no deben ser nombrados).**

Yo aprendo y ella no se enoja, pero si se enoja si no aprendo.

**¿Cree tú que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)**

Si es una buena escuela porque nos cuidan y nos quieren y nos enseñan cosas.

**¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?**

No porque está me gusta porque es bien bonita y con todo.

**¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?**

No, porque ya no cabemos y si vienen que tal y se quedan afuera y se los roban.

### **La percepción de los líderes**

**Háblame de la directora. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?**

*Es la maestra Grisel Constantino, tiene una dirección para trabajar, ella habla por teléfono, pero también por el celular y hace trabajo en la computadora y luego también va con las maestras a los salones y ahí se queda.*

**Esta es una buena escuela. ¿Cómo sería tu escuela sin la directora? ¿Por qué dices esto?**

*Una escuela fea sin su directora y entonces no funcionaria la dirección y la cerraría la Sra. X con la llave.*

**¿Crees que él / ella pueden hacer que sea aún mejor tu escuela? ¿Qué? ¿Cómo?**

*Comprando más libros porque luego ni alcanzan.*

**¿La directora sabe sobre lo que tú haces y estas aprendiendo en esta escuela? Dame unos ejemplos**

*Yo digo que no sabe eso.*

**¿Cómo cree que el director se relaciona con:**

**Alumnos**

*Bien con cariños.*

**Maestros**

*Bien con respeto, porque la directora respeta a las maestras y las quiere.*

**Padres?**

*También respeta a las mamás.*

**Al concluir las preguntas**

**¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (Pregunta abierta, ejemplos concretos)**

**Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).**

**(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).**

**Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).**

**Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).**

**Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).**

**Lugar más agradable.**

**Lugar más sano.**

.....

*Pues ya te dije, comprar más cuentos y libros y películas, eso me gusta.*

**¿Qué más contribuye a que tu escuela sea mejor para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).**

*Que compre también otra computadora.*