



**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Liderazgo del Director Exitoso: El Caso de una Directora del Nivel Básico  
en Apizaco, Tlaxcala.**

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

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

presenta:

**Matilde María Ramírez Sánchez**

Asesor tutor:

**Mtro. Enrique Lavalle Sánchez**

Asesor titular:

**Dra. Celina Torres Arcadia**

**Apizaco, Tlaxcala, México**

**Noviembre, 2011**

## Hoja de firmas

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

[Título académico]. [Nombre completo del asesor] (asesor)

[Título académico]. [Nombre completo del primer lector] (lector)

[Título académico]. [Nombre completo del primer lector] (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**

- Este trabajo está dedicado con mucho amor, respeto y admiración a mi Mamá, por abrirme las puertas y enseñarme un camino que me salvó y me proporcionó una nueva forma de vida.
- A mi Papá por todo el apoyo y las horas que dedicó a ayudarme cada semestre, sin su paciencia y experiencia este objetivo no se hubiera cumplido.
- A mi hermano Jorge, a mi tía Angélica, a mi súper-abuela y a todos mis amigos, siempre me alentaron cuando las cosas se ponían difíciles.
- A todos los compañeros que tuve a lo largo de esta aventura, cada uno de ellos fue una inspiración para seguir adelante y un apoyo importante a pesar de la distancia.
- A todas las maestras del Instituto María Montessori, tanto del jardín de niños como de la primaria porque siempre que hubo un proyecto o tarea que implementar estuvieron dispuestas a ayudarme.

## **Agradecimientos**

- Gracias al Instituto María Montessori, a la directora, a las maestras, los alumnos y las madres de familia que participaron en esta investigación, sin su colaboración y tiempo no hubiera sido posible.
- Al Mtro. Enrique Lavallo Sánchez por su apoyo en la realización de este trabajo.
- A la Dra. Celina Torres Arcadia por permitirme ser parte de su proyecto de investigación.

# **Liderazgo del Director Exitoso: El Caso de una Directora del Nivel Básico en Apizaco, Tlaxcala.**

## **Resumen**

El director de cualquier escuela es por autonomía el representante de la autoridad establecida dentro del ámbito escolar y es también la cara ante la sociedad de las labores académicas y sociales que se desarrollan en la comunidad estudiantil. Esta investigación se realizó en el municipio de Apizaco, Tlaxcala, en una primaria particular y forma parte del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de escuelas (ISSPP), coordinado por la Dra. Celina Torres Arcadía a nivel nacional. Para este propósito se consultó la bibliografía existente acerca del tema, con el fin de crear y determinar un marco teórico que explique de manera clara lo relacionado con el liderazgo dentro de la escuela, el aprendizaje organizacional y las comunidades de prácticas. Se aplicaron instrumentos tales como entrevistas y cuestionarios a la directora, padres de familia, maestros y alumnos de la institución seleccionada. Los resultados obtenidos se relacionaron con la bibliografía presentada y las conclusiones permiten la elaboración de un perfil de director exitoso en una escuela de educación básica en México.

# Índice

Hoja de firmas.....	ii
Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	iv
Resumen.....	v
Índice.....	vi
Índice de Tablas.....	ix
Introducción.....	1
Capítulo 1. Planteamiento del Problema.....	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.1.1 Algunos casos alrededor del mundo.....	8
1.2 Planteamiento del problema.....	13
1.3 Objetivos de la investigación.....	14
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Justificación.....	15
Capítulo 2. Marco Teórico.....	17
2.1 Liderazgo en la escuela.....	17
2.1.1 Tipos de liderazgo en la escuela.....	22
2.1.2 Características del líder ideal en la escuela.....	24
2.1.3 Detección y formación de líderes.....	27
2.1.4 Liderazgo compartido y corresponsabilidad.....	32
2.2 Aprendizaje Organizacional.....	35
2.2.1 Escuelas que aprenden.....	41
2.2.2 Escuela-educadora.....	46
2.2.3 Comunidades de práctica.....	47
Capítulo 3. Metodología.....	52
3.1 Método de investigación.....	53
3.2 Contexto de la investigación.....	54
3.2.1 Descripción del contexto socioeconómico de la escuela.....	54
3.2.2 Historia de la escuela.....	55

3.2.3 Historia de la directora.....	63
3.3 Instrumentos.....	65
3.4 Procedimientos.....	66
3.4.1 Etapa 1. Selección de la escuela.....	67
3.4.2 Etapa 2. Trabajo de campo.....	67
Capítulo 4. Presentación de resultados.....	70
4.1 Características de la directora.....	70
4.1.1 Opinión de la directora.....	70
4.1.2 Opinión de los padres de familia.....	72
4.1.3 Opinión de los maestros.....	75
4.1.4 Opinión de los alumnos.....	77
4.2 Competencias de la directora.....	79
4.2.1 Opinión de la directora.....	79
4.2.2 Opinión de los padres de familia.....	82
4.2.3 Opinión de los maestros.....	83
4.2.4 Opinión de los alumnos.....	85
4.3 Características del Instituto María Montessori.....	86
4.3.1 Opinión de la directora.....	86
4.3.2 Opinión de los padres de familia.....	90
4.3.3 Opinión de los maestros.....	94
4.3.4 Opinión de los alumnos.....	98
Capítulo 5. Análisis y Conclusiones.....	101
5.1 Análisis de resultados.....	101
5.1.1 Contexto del caso.....	101
5.1.2 Situación de la directora.....	102
5.1.3 Características de la directora.....	102
5.1.4 Prácticas de la directora.....	105
5.1.5 Características de la institución.....	107
5.1.6 Propuesta de perfil.....	110
5.2 Validez de los resultados.....	111
5.3 Alcances y limitaciones.....	112

5.4 Recomendaciones para estudios futuros.....	113
5.5 Conclusiones.....	114
Referencias.....	116
Apéndice A: Carta de Consentimiento.....	119
Apéndice B: Encuesta Nacional Del Proyecto Internacional de Directores de Éxitos de Escuelas.....	120
Apéndice C: Entrevistas a la directora.....	143
Apéndice D: Entrevistas a maestros (concentrado).....	158
Apéndice E: Entrevistas a padres de familia (concentrado).....	165
Apéndice F: Entrevistas a alumnos (concentrado).....	170
Currículum Vitae.....	180



## Índice de Tablas

Tabla 1: Características de los líderes según diferentes autores.....	21
Tabla 2: Orden jerárquico de características indicativas de liderazgo.....	32
Tabla 3: Comparación de resultados de la prueba ENLACE 2009-2010 para el Municipio de Apizaco .....	59
Tabla 4: Promedios generales de los alumnos que se han graduado de 6° de primaria.....	60
Tabla 5: Índice de bajas escolares del Instituto María Montessori.....	61
Tabla 6: Cualidades que las madres de familia identificaron como las más importantes.....	74
Tabla 7: Cualidades que las maestras identificaron como las más importantes.....	77
Tabla 8: Descripción de la directora según los alumnos de 6°.....	78
Tabla 9: Estrategias de la directora según los maestros entrevistados.....	84
Tabla 10: Descripción general de la escuela por parte de las madres de familia.....	92
Tabla 11: Puntos fuertes del Instituto María Montessori según madres de familia.....	93
Tabla 12: Descripción de la comunidad de alumnos según las maestras.....	94
Tabla 13: Descripción general de la escuela por parte de las maestras.....	96
Tabla 14: Propuesta de perfil del director.....	111

## **Introducción**

Al momento de calificar a una persona como exitosa se le otorga un nivel superior al de la mayoría de la gente que con similares cualidades personales y en circunstancias parecidas, desarrollan una labor que puede ser medida o valorada.

En el caso de los directores de escuela, este éxito conlleva además, la característica de que su labor influye de forma determinante en la mente de los alumnos, maestros, padres de familia y frecuentemente en la vida comunitaria de una sociedad determinada.

Por eso es importante estudiar los factores que llevan a una persona dedicada a la docencia a ser exitosa en su labor, no sólo en el aspecto económico o material, sino también y de manera preponderante como formador de conciencias, como líder de una comunidad educativa y como referente de una sociedad que busca en la excelencia de cada actividad sus propios paradigmas.

Durante los últimos años el papel del director escolar se ha hecho cada vez más complejo (Fullan y Stiegelbauer, 2004). Generalmente las descripciones de ese puesto hacen referencia a una gran cantidad de actividades, tanto académicas, como administrativas. La detección de las características que puedan tener en común directores exitosos de escuelas puede ayudar a la efectividad y el mejoramiento escolar.

El Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas se funda en año 2001 con el propósito de recopilar datos de una pluralidad de fuentes que permiten compendiar y analizar las características profesionales y cualidades personales de aquellas personas que son consideradas como directores exitosos en escuelas provenientes de diferentes contextos

sociales, económicos, políticos y culturales y así, estar en condiciones de determinar aquellas coincidencias y diferencias que existen entre ellos y poder generar material de consulta y programas de apoyo que les permita a otros directores aprender y mejorar su labor.

Este trabajo está dividido en cinco capítulos, en los cuales se explica cómo se desarrolló la investigación. El propósito es la identificación de las características y prácticas de una directora de una institución de educación básica. Se presenta la opinión de la propia directora, padres de familia, maestros y alumnos. Los instrumentos que se aplicaron, así como la bibliografía consultada fueron proporcionados por la Dra. Celina Torres Arcadia, coordinadora del Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas.

El primer capítulo describe los datos generales de la investigación, se hace el planteamiento del problema, y se presentan los objetivos generales y específicos, así como su justificación.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico que es una síntesis de los trabajos y teorías que hay acerca del tema. Se presentan primer lugar aquellos temas relacionados con liderazgo y sus diferentes clasificaciones. En segundo término se habla del aprendizaje organizacional y lo que representa para las instituciones educativas. Por último se hace mención de las comunidades de práctica y su importancia para el crecimiento de todos aquellos relacionados con el proceso de enseñanza – aprendizaje.

El tercer capítulo presenta la metodología que se empleó en esta investigación. Se describe el contexto actual de la institución en donde se llevó a cabo, así como su historia y

las características que la integran, el tipo de instrumentos que se utilizaron y la forma en la que se aplicaron.

En el capítulo cuatro se muestran los resultados y la información recabada a través de las entrevistas hechas a la directora, padres de familia y maestros, así como los datos obtenidos de la aplicación de cuestionarios a los alumnos.

En el capítulo cinco se presenta un análisis de los resultados relacionándolos en primer lugar con las características de la directora, en segundo término con sus prácticas y por último con las características de la investigación para concluir en una propuesta de perfil que responde a la pregunta de investigación.

Por último los apéndices exponen la información real de las entrevistas y cuestionarios aplicados para la realización de esta investigación.

# Capítulo 1. Planteamiento del Problema

## 1.1 Antecedentes

El Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP, por sus siglas en inglés) comenzó en Inglaterra en el año de 2001 como resultado de una reunión en la Universidad de Nottingham y según Day (2005):

el principal objetivo de esta investigación ha sido el: 1) recopilar datos en una multiplicidad de perspectivas entre ellas las de directores, subdirectores, administradores, padres, alumnos, personal de apoyo y docentes, 2) comparar la directiva efectiva en contextos que van desde pequeñas escuelas primarias hasta las grandes escuelas secundarias urbanas, 3) identificar las cualidades personales y competencias profesionales que son genéricas de la dirección eficiente en las escuelas, 4) re-examinar las perspectivas teóricas existentes en la dirección escolar por medio de la introspección derivada de nuevas investigaciones empíricas, y 5) contribuir a ampliar el debate educativo sobre las relaciones entre la dirección y la efectividad y el mejoramiento escolar.

En un principio los países participantes en el ISSPP eran: Australia, Canadá, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y los Estados Unidos de América que contaban con comunidades desde muy favorecidas hasta las menos favorecidas. Se acordó realizar una serie de casos de estudio y así identificar similitudes y diferencias entre los países. Se envió un cuestionario y se observó a los directores exitosos en su trabajo.

Day (2005) refiere en el artículo *Introduction* (Introducción) que todos los investigadores involucrados han estado entusiasmados con la idea de encontrar un punto en común sobre las características, procesos y efectos del éxito de la directiva escolar, cosa que se ha logrado hasta cierto grado con las investigaciones realizadas.

El análisis de los datos y la información encontrada en los diferentes casos de estudio han dado como resultado la delimitación de ciertas características, habilidades y

cualidades que se pueden encontrar en los directores exitosos, por ejemplo: tienen un profundo sistema de valores y propósitos morales y éticos, son totalmente comprometidos, son capaces de construir y mantener capacidades individuales y colectivas, son respetados y de confianza, son persistentes, resistentes, asertivos y positivos.

Por otro lado, Day (2005) comenta que hay que tener en cuenta que los datos recabados hasta la fecha en los diferentes países han dado muestras de que el éxito no es igual en todos los países y la gestión puede variar.

En el año 2007 Christopher Day escribió también un artículo llamado *What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective* (Qué Significa ser un Director Exitoso: Una Perspectiva Internacional) y según sus observaciones los directores exitosos no son obstinados, inflexibles o resistentes al cambio. Al contrario, están a favor de éste, siempre y cuando agregue valor a la educación de todos los estudiantes de sus escuelas; al hacerlo, demuestran un verdadero compromiso y pasión por su trabajo.

Los directores exitosos recurren a una serie de cualidades, estrategias y habilidades de acuerdo a sus valores y diagnósticos de la situación en la que están para asegurar que sus escuelas sean tanto moral como instrumentalmente exitosas.

Day (2007) menciona que si se quiere entender que significa realmente ser un director exitoso se tiene que investigar más allá de lo exterior o lo visible para revelar un conocimiento más detallado de su trabajo en las escuelas y muy pocos proyectos han intentado investigar las vidas de estos o la manera en la que trabajan para motivar a sus colaboradores, estudiantes y la comunidad en la que se desarrollan. El mismo autor

menciona que a través de una revisión de la literatura reciente se encontraron siete aspectos que pueden ser mencionados como características de un liderazgo escolar exitoso:

1. El liderazgo escolar o un director exitoso es la segunda influencia más importante después de la enseñanza en el aula para que un estudiante aprenda.
2. Todos los líderes escolares recurren al mismo repertorio de prácticas (construir una visión y establecer dirección; entender y desarrollar a la gente, re-diseñar y re-culturizar a la organización; manejar el programa curricular).
3. La forma en la que los líderes aplican estas prácticas es la que demuestra la sensibilidad que tienen acerca del contexto en el que trabajan.
4. Los líderes escolares mejoran el proceso de enseñanza – aprendizaje indirectamente a través de su compromiso, las condiciones laborales y la influencia que pueden tener en sus colaboradores.
5. El liderazgo educativo tiene una gran influencia en las escuelas y los estudiantes cuando es ampliamente distribuido.
6. Algunos patrones de distribución son más efectivos que otros, especialmente aquellos que están alineados con una visión compartida para la escuela en la que los valores de la responsabilidad, rendición de cuentas y sentido de pertenencia están presentes.
7. La mayoría de líderes exitosos son de mentalidad abierta y están preparados para aprender de otros. También son flexibles en su forma de pensar pero con un sistema de valores persistente, son resistentes y optimistas.

En el artículo se mencionan también que los directores exitosos siempre han tenido que lidiar con las demandas de sus beneficiarios, pero en el siglo XXI, estos beneficiarios tienen mayor poder para influir e intervenir.

Las escuelas no solo son más transparentes sino que también están pobladas con las ideas e ideologías de un rango mucho más amplio de beneficiarios o accionistas externos.

Las consecuencias negativas son que en algunas escuelas de E.U.A., África, Asia y Sudamérica los niños están siendo enseñados por maestros no calificados, hay crisis de reclutamiento de directores y las oportunidades de aprendizaje para los alumnos favorecen el currículo vocacional que está enfocado en conseguir resultados medibles, es decir, se está enseñando a pasar el examen en lugar de cubrir todas las necesidades de los alumnos.

Por supuesto que también hay buenas noticias y el autor menciona algunos de los recursos que los directores exitosos utilizan para mejorar su práctica como las escuelas profesionales de desarrollo, las comunidades de aprendizaje profesional, las redes entre escuelas y universidades, comunidades de práctica, investigaciones, etc.

Se puede decir que Day (2007) encontró que mientras la política social, la composición estudiantil y el contexto afectan el trabajo de los directores, parece que aquellos que son exitosos manejan de manera hábil, activa y sensible el liderazgo de forma que permiten a todo el personal de sus escuelas elevar el entendimiento de ellos mismos y del mundo en el que viven y así alcanzar el límite de sus talentos mas allá de sus expectativas iniciales.



### 1.1.1 Algunos casos alrededor del mundo

*Australia.* Como parte del ISSPP, Gurr, Drysdale y Mulford (2005) escribieron *Successful principal leadership: Australian case studies* (Directores de escuelas exitosos: casos de estudio Australianos) donde hablan del estudio de caso en 14 escuelas de Australia. El foco estaba centrado en el liderazgo ejercido por directores considerados como exitosos por sus contrapares y que manejaran escuelas que pudieran demostrar su éxito a través de un incremento en los resultados estudiantiles en reportes oficiales.

El estudio se realizó por un lado en la región de Tasmania donde participaron una escuela primaria de gobierno, una escuela primaria-secundaria de gobierno y tres escuelas secundarias de gobierno. En la región de Victoria participaron dos escuelas primarias de gobierno, una secundaria de gobierno, una escuela de educación especial de gobierno, cuatro escuelas primarias católicas y una escuela primaria-secundaria independiente. La matrícula promedio de las instituciones era de 466 alumnos que iban desde 120 a 1330. Los directores eran ocho mujeres y 6 hombres.

Los datos se recabaron a través de diferentes fuentes que incluyeron documentos que ilustraban los logros tanto de las escuelas como de los estudiantes, entrevistas con los directores, subdirectores, coordinadores, maestros, padres de familia y alumnos.

En Tasmania los resultados fueron:

- Los directores en cada una de las cinco escuelas estaban caracterizados por creencias y valores que pueden ser agrupados en: calidad natural y pasión; equidad (todo el mundo importa); y centrados en los demás (todos pueden aprender).

- Fueron descritos como visionarios o inspiracionales, con creatividad y pensamiento lateral que inspiraba las mismas cualidades en otros.
- Todos demostraron un balance entre los tres tipos de apoyo: apoyo en casos de crisis, apoyo a individuos que pasaban por un proceso de cambio y apoyo constante para reconocer a otros.
- El caso de estudio también indicó la capacidad de los individuos para construir un proceso en el que animaban a otros a asumir puestos de liderazgo, a aceptar puestos de responsabilidad para su crecimiento profesional y acogían grupos de apoyo profesional; lo que daba como resultado que el personal se sintiera valorado y querido.
- Los líderes escolares promovieron una cultura de colaboración, ayuda y confianza.
- Hubo evidencia de que los líderes exitosos adoptaban decisiones compartidas para motivar y empoderar a otros.
- El éxito de las escuelas deriva del desarrollo de una visión compartida para la institución. En la mayoría de las escuelas esta visión abarca cuatro aspectos: concentrarse en cada niño; un ambiente seguro, positivo y cuidadoso; expectativas de las conductas y acciones de estudiantes, personal y padres de familia; y alcance (aprendizaje para toda la vida, capital social, etc.).

En Victoria los resultados fueron:

- Los directores realizaban contribuciones positivas como: creación de un sentido de confianza, provisión de un sentido de dirección a través de su visión y entusiasmo, mantener altas expectativas de los estudiantes y del personal,

centrarse en los alumnos y sus familias, empoderar al personal, alinear las metas de la escuela con las del personal y la comunidad, promover el cambio en el proceso enseñanza-aprendizaje y construir capacidad escolar.

- Cada uno de los directores en el caso de estudio fue capaz de articular una serie de valores y creencias que guiaban su visión y sus acciones. Algunos de los valores incluían: a) cada niño es importante, b) cada niño puede tener éxito, c) cada niño tiene un potencial sin realizar, d) todos los miembros de la comunidad escolar necesitan apoyo, e) las escuelas deben estar enfocadas en lo que es mejor para los niños, y f) los directores pueden y deben hacer la diferencia.
- Todos los directores fueron reconocidos por sus características y cualidades personales. Algunos rasgos comunes que se identificaron fueron: ser apasionados, entusiastas y altamente motivados para ayudar a los niños a alcanzar su máximo potencial; persistentes, determinados y asertivos; excelentes comunicadores, con buenas relaciones interpersonales; orientados a logros; pueden ver las barreras como retos en lugar de impedimentos; pero lo más importante, fueron capaces de construir confianza demostrando integridad, cuidado y respeto.
- La mayoría de los directores eran vistos como líderes “fuertes”. Usaban una combinación de influencia y estrategias de apoyo para lograr las metas escolares. Actuaban como modelos a seguir. Su estilo de liderazgo era inclusivo y establecían buenas relaciones con una serie de beneficiarios que les permitían desarrollar redes y alianzas de apoyo a la escuela.

- El contexto en el que las escuelas y la comunidad estaban insertadas era claramente comprendido por los directores. Fueron capaces de analizar las situaciones y contextos para planear y actuar de acuerdo a ellos.
- Los directores actuaron de manera concreta en diferentes planos para obtener lo que sus escuelas requerían (resultados estudiantiles, proceso de enseñanza-aprendizaje, construcción de la capacidad escolar y otras influencias).

En conclusión, los dos estudios que realizaron Gurr et al. (2005) remarcan la importancia y la contribución que tienen los directores en la calidad de la educación de las escuelas. Las características y las cualidades identificadas en ambos casos mostraron una serie de rasgos y comportamientos comunes. La importancia de las creencias y los valores de cada uno de ellos también se vio reflejada.

*Indonesia.* En *An Indonesian model of successful school leadership* (Un modelo de liderazgo educativo en Indonesia) Raihani (2008) se enfoca en las características y prácticas de los directores de escuelas exitosas en Yogyakarta, Indonesia.

Se seleccionaron tres escuelas secundarias públicas bajo los siguientes criterios: tenían que ser instituciones que demostraran haber mejorado sus resultados en los exámenes provinciales y donde el director hubiera tenido esa posición por al menos dos años.

Las tres escuelas se encontraban en las afueras o dentro de la ciudad de Yogyakarta, tenían un promedio de 783 estudiantes que iban desde 712 a 857. La población provenía de las clases económicas baja y media. Los directores eran hombres entre los 40 y 50 años de edad

La investigación se realizó bajo el modelo del ISSPP. En cada escuela se llevaron a cabo entrevistas con el director, el subdirector, tres maestros, personal de apoyo, dos grupos de estudiantes, un grupo de padres de familia y con el presidente del comité escolar.

Los resultados encontrados en el caso de estudio se explican de manera breve a continuación:

- A los estudiantes se les medía de dos maneras: los logros académicos eran analizados por el desempeño de los estudiantes en las evaluaciones nacionales y en el número de graduados que obtuvo lugares en las mejores universidades. Los logros no académicos se veían reflejados en el compromiso que tenían éstos con respecto a la religión y a la moral y por sus actividades extra curriculares.
- Las creencias religiosas y los valores de los directores Indonesios y otros miembros del personal eran muy fuertes y ejercían mucha influencia en su práctica, a pesar de que sus escuelas no estuvieran bajo una administración religiosa.
- Algunos de los valores sostenidos por los directores y que influían en su liderazgo eran: apertura, transparencia, confianza, cuidado, respeto, colegialidad y buenas relaciones familiares.
- Todos los directores exhibieron habilidad en el análisis de los contextos tanto internos como externos de la escuela. Desarrollaron una visión, establecieron estrategias y promovieron cambios para mejorar sus escuelas.

## *1.2 Planteamiento del problema*

En la búsqueda de directores exitosos existen una serie de aspectos que son comunes, no importando el país o la región a la que pertenezcan, así como tampoco el nivel de estudios que imparta la institución donde prestan sus servicios.

Las características se podrían agrupar como naturales y adquiridas. Las primeras se refieren a la personalidad propia de los directores y las segundas a las que en el transcurso de su vida académica y profesional han adquirido y desarrollado.

Aunque parezca subjetivo, la vocación en el ámbito de la educación es de vital importancia para alcanzar niveles representativos de éxito, así como las habilidades y conocimientos que se adquieren con el paso de los años.

En el municipio de Apizaco, Tlaxcala, tradicionalmente la educación primaria impartida por escuelas particulares estuvo dominada por dos escuelas de orientación religiosa con cantidades importantes de alumnos inscritos. A finales de los años 90 empezaron a surgir pequeñas instituciones que incursionaron en el mercado con relativo éxito.

El Instituto María Montessori surge de la solicitud reiterada de los padres de familia del Jardín de Niños María Montessori que insistían en que hubiera una continuidad para sus hijos en un sistema en el que se sentían satisfechos.

En el año 2002 y una vez cumplidos los requisitos establecidos por la Secretaría de Educación Pública (SEP) se iniciaron las actividades bajo la dirección de la Lic. Matilde Patricia Sánchez Orth quien era la directora del jardín de niños, con 52 alumnos repartidos en tres grados (1º, 2º y 3º de primaria) y con 9 personas en la planta laboral. En el curso

2010 – 2011 la institución cuenta con 300 estudiantes en los seis grados de educación primaria y 28 personas trabajando en las distintas áreas de la institución.

En la última Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) que es una prueba del Sistema Educativo Nacional y se aplica a planteles públicos y privados del País, el Instituto María Montessori se ubicó en el cuarto lugar a nivel municipal y 56% de sus alumnos obtuvieron un nivel de logro bueno o excelente (Secretaría de Educación Pública [SEP], Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares [ENLACE], 2010), superando a las escuelas que representan su principal competencia.

Durante los nueve años que la escuela ha prestado sus servicios a la comunidad se ha incrementado sistemáticamente la construcción de espacios educativos, recreativos y sociales de la institución, así como el número de actividades extra curriculares a las que los alumnos y padres de familia pueden acceder.

Derivado de lo anterior se puede entonces redactar la pregunta de investigación en este caso como ¿Cuáles son las características y las prácticas de la directora del Instituto María Montessori que la pueden definir como una directora exitosa?

### *1.3 Objetivos de la investigación*

“Los objetivos de la investigación señalan lo que se aspira en la investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.37). Se entiende por tanto que la formulación de estos es la guía que rige el estudio y se deben tener presentes en todo momento para que los resultados sean congruentes y aporten evidencia significativa para la resolución del problema.

### *1.3.1 Objetivo general*

Describir el perfil y prácticas de la directora del Instituto María Montessori de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en una escuela primaria.

### *1.3.2 Objetivos específicos*

- Recopilar datos de una multiplicidad de perspectivas entre ellas las de la directora, padres de familia, alumnos y docentes.
- Identificar las cualidades personales y competencias profesionales de la directora del Instituto María Montessori que la hace eficiente en la administración de su escuela.
- Identificar prácticas efectivas para escuelas primarias similares.

### *1.4 Justificación*

La educación es un valor que trasciende fronteras y los conocimientos y avances que se tengan en ese tema deben ser aprovechados y compartidos por todos los que se dedican a esta actividad.

Los países más desarrollados lo son, en gran medida gracias a los procesos educativos que aprovechan el potencial de sus habitantes; por eso, es importante aprender y desarrollar en las instituciones aquellos procesos, estudios e investigaciones que han demostrado éxito y que han contribuido a elevar la calidad de la enseñanza.



El Director de cualquier escuela es por autonomía el representante de la autoridad establecida dentro del ámbito escolar y es también la cara ante la sociedad de las labores académicas y sociales que se desarrollan en la comunidad estudiantil.

El éxito puede ser medido bajo diferentes parámetros pero siempre representará una diferencia sobre el común denominador de una actividad. Los directores exitosos los son por haber desarrollado y aplicado habilidades que pueden ser ejemplo para otros, esto no es decir que sean recetas infalibles que puedan usarse indistintamente en todas las escuelas, en todos los niveles y en todos los países; pero sí pueden ser estudiadas para seleccionar de ellas las que se pueden aprovechar, respetando la idiosincrasia, las posibilidades económicas y el contexto social en que se encuentra una institución educativa.

Aprender de lo realizado, aplicar lo adecuado, mejorar lo existente e innovar para cubrir lo faltante es la justificación para llevar a cabo este estudio, tomando como base una institución de educación primaria, esperando que sea de utilidad para otras.

En el Capítulo 2 se presenta una síntesis de teorías y trabajos de investigación sobre el liderazgo en la escuela y el aprendizaje organizacional que se relacionan de manera directa con los resultados encontrados en esta investigación.

## Capítulo 2. Marco Teórico

Este capítulo pretende realizar una aproximación a los conceptos, teorías e investigaciones que se han desarrollado acerca del liderazgo en la escuela y el aprendizaje organizacional.

### *2.1 Liderazgo en la escuela*

La Real Academia Española define al líder como la “persona que dirige u orienta a un grupo, que reconoce su autoridad” y como “persona, equipo o empresa situados a la cabeza en una clasificación” (RAE, 2005). Se entiende entonces que el líder tiene la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, motivar y evaluar a un grupo de personas.

El líder como tal se caracteriza por tener cierto poder sobre otras personas. El poder se puede definir como la capacidad para afectar la conducta de otros y tiene varias fuentes. Hernández (1995) menciona las siguientes:

- 1) Poder legítimo: es aquel conferido formalmente al líder para cumplir sus funciones. Es aceptado por todos los miembros de la organización y debido al principio de la disciplina, deben acatarse las directrices indicadas por quien lo tiene.
- 2) Poder de recompensa: Consiste en la capacidad que tiene la persona para premiar los esfuerzos de sus subordinados mediante diversos mecanismos como recomendaciones, ascensos, aumentos de sueldos y reconocimientos por desempeño. Se puede decir que a mayor control sobre los medios de recompensa, mayor poder de influencia tiene el líder.

- 3) Poder coercitivo: Es la capacidad que tiene una persona para castigar las conductas de sus subordinados cuando éstas no son adecuadas. “Mientras mayor sea la libertad y la discrecionalidad para imponer castigos, el poder del líder será mayor” (Hernández, 2005, p.280).
- 4) Poder de experto o autoridad técnica: Ocurre cuando el líder domina ampliamente su trabajo y llega a conocer a tal grado el área bajo su mando que su influencia es mayor y sus puntos de vista son aceptados sin cuestionamientos.
- 5) Poder por la información: Se da cuando una persona tiene acceso a información y puede influir en otros. Por ejemplo, en el caso de los niveles directivos que cuentan con información sobre las metas y planes de la organización y así pueden guiar a sus subordinados.
- 6) Poder de referencia: Surge de la admiración y sentimientos favorables que despiertan los líderes en otras personas. Hacen que sus subordinados se sientan identificados con ellos y estén dispuestos a seguirlos.

Lewin (citado por Hernández, 2005) dividió la conducta de los líderes en tres estilos:

- a) Líder autocrático: es el que tiende a tomar decisiones unilateralmente, no es proclive a aceptar la participación de los subordinados y proporciona retroalimentación sobre el desempeño básicamente en forma de castigos.
- b) Líder democrático: es aquél que permite la participación de sus subordinados en la toma de decisiones y utiliza la retroalimentación como un medio de apoyo y consejo para lograr mejores resultados.

- c) Líder *laissez-faire*: le da una libertad absoluta al grupo y se encarga sólo de proveer los materiales necesarios para el trabajo; responde a las preguntas que se le hacen pero no se involucra y evita la retroalimentación.

Pfeffer (2000) distingue entre dos tipos de líderes. Los primeros son los denominados líderes carismáticos o transformacionales; los segundos son aquellos denominados líderes transaccionales.

*Liderazgo carismático o transformacional.* Establecen relaciones con sus seguidores y los inspiran para lograr un bien común, es decir, afectan las emociones y la autoestima de sus seguidores.

Shamir, House y Arthur (1993, citados por Pfeffer, 2000) definieron el liderazgo carismático como “un proceso de interacción y comunicación entre un líder y otros que da como resultado la interiorización de las metas y los valores de líder, un compromiso fuerte, moral y personal” (p.177).

Los líderes carismáticos también se caracterizan por hacer referencia a valores y justificaciones morales, se refieren a la historia, hacen declaraciones positivas del valor de sus seguidores y mantienen expectativas elevadas de ellos.

Shamir et al. (1993, citados por Pfeffer, 2000) sostienen que es mucho más probable que los líderes carismáticos emerjan en condiciones de incertidumbre y ambigüedad, cuando los medios para alcanzar los objetivos son inciertos o cuando es difícil vincular los premios extrínsecos al logro individual.

*Liderazgo transaccional.* Intercambian premios por la conducta que tengan sus seguidores, afectan sus cogniciones así como el carácter deseable de conducirse de cierto modo, así como su capacidad para realizar tareas específicas. Utilizan premios e incentivos que muchas veces puede resultar poco efectivo en situaciones ambiguas o de mucha tensión.

Además de estas clasificaciones a lo largo de los años se han elaborado diferentes modelos y conceptualizaciones de liderazgo. Boyett y Boyett (2006) mencionan que la gente ha estado discutiendo y escribiendo sobre los líderes y el liderazgo durante los últimos dos mil años. La Tabla 1 presenta un resumen de las características que le confieren diferentes autores.

Tabla 1  
 “Características de los líderes según diferentes autores”

Autor	Características
Burt Nanus	Visión de futuro, dominio de los cambios, diseño de la organización, aprendizaje anticipado, iniciativa, dominio de la interdependencia y altos niveles de integridad.
James O’Toole	Integridad, confianza, sabe escuchar, pragmático, respeto por los seguidores.
Stephen Covey	Aprendizaje continuado, orientación de servicio, irradia energía positiva, cree en otras personas, lleva una vida equilibrada, ve la vida como una aventura, actúa sobre los cambios y está comprometido con el ejercicio físico, mental, emocional y espiritual para renovarse.
Max DePree	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, comodidad con las ambigüedades y presencia.
John Gardner	Vitalidad física y resistencia, inteligencia y buen juicio en sus actuaciones, buena voluntad para aceptar responsabilidades, competencia en las tareas, comprensión por sus seguidores y sus necesidades, habilidad en el trato con las personas, necesidad de logro, capacidad para motivar, valentía, resolución, firmeza, capacidad para ganarse la confianza de la gente, capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades, confianza, influencia, dominio, asertividad, adaptabilidad y flexibilidad en el enfoque.

*Fuente: Boyyet y Boyyet (2006)*

### 2.1.1 Tipos de liderazgo en la escuela

Hallinger (1992, citado por Marks y Printy, 2003) menciona que han prevalecido dos categorías principales de liderazgo educativo en décadas recientes – el liderazgo instruccional y el liderazgo transformacional.

*Liderazgo instruccional.* Se desarrolló durante el movimiento de las escuelas efectivas en los años 80 y veía al director como la fuente primaria de conocimiento educativo. El rol principal del éste era mantener altas expectativas tanto de maestros como de estudiantes, supervisar la instrucción dentro de las aulas, coordinar el currículo escolar y monitorear el progreso de los estudiantes

El liderazgo instruccional se entiende entonces como enfocado en las funciones directamente relacionadas con el proceso de enseñanza – aprendizaje. Se refiere también a todas aquellas funciones que le ayudan al alumno a aprender y está relacionado con lo que el director hace durante el día para apoyar el logro de los estudiantes y la habilidad de sus maestros para enseñar.

Murphy (1990, citado por Marks y Printy, 2003) se dio cuenta de cuatro aspectos que caracterizaban a directores de escuelas exitosas y que poseían un liderazgo instruccional: a) desarrollaban la misión y los objetivos de la escuela; b) coordinaban, monitoreaban y evaluaban el currículo, la instrucción y la evaluación; c) promovían un ambiente de aprendizaje, y d) creaban un ambiente de apoyo del trabajo.

*Liderazgo instruccional compartido.* Este tipo de liderazgo es un concepto inclusivo y compatible con maestros competentes y empoderados (Marks y Printy, 2003). El director invierte en los maestros con recursos y apoyo pero mantiene una congruencia y

consistencia con los programas educativos. La participación de los maestros se da de manera tanto formal como informal.

Moller & Katzenmeyer (1996, citados por Marks y Printy, 2003) explican que los maestros asumen posiciones de liderazgo y responsabilidad cuando interactúan con otros adultos dentro de la comunidad escolar para contribuir a los esfuerzos de la reforma escolar, cuando alientan a sus colegas a mejorar su práctica profesional o aprenden juntos.

Dentro de este modelo, los maestros asumen su responsabilidad con respecto a crecimiento profesional. El director entonces, se convierte menos en un inspector de los maestros y más en un facilitador para su crecimiento. El liderazgo educativo surge entonces de ambos, del director y de los maestros.

*Liderazgo transformacional.* Se enfoca en encontrar y solucionar problemas, en colaborar junto con todas las partes involucradas en la escuela (maestros, padres de familia, accionistas, estudiantes, gobierno, etc.) para incrementar el funcionamiento organizacional. Busca también elevar el nivel de compromiso de los participantes y los anima a alcanzar su máximo potencial. Sin embargo es importante mencionar que este tipo de liderazgo carece de un propósito enfocado en el currículo y la instrucción.

Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores creando conciencia acerca de lo importante que son las metas organizacionales e inspirándolos a trascender por el bien de la institución. Marks y Printy (2003) mencionan que esta teoría postula que los líderes de este tipo exhiben por lo menos una de estos factores: influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individual.



Hay que destacar que aun cuando los directores que practican este tipo de liderazgo alientan a sus maestros a contribuir con su participación y experiencia dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, éstos siguen teniendo un papel central y explícito dentro de la instrucción educativa.

### *2.1.2 Características del líder ideal en la escuela*

Fullan y Stiegelbauer (2004) mencionan que durante los últimos años, el papel de los directores se ha hecho cada vez más complejo, sobrecargado y confuso. Las descripciones del puesto de director generalmente se enfocan en tareas como: facilitar el cambio, ayudar a que los maestros trabajen juntos y proseguir la mejora escolar. Sin embargo el número de tareas que realizan éstos durante el día son un mejor indicador del impacto que tienen dentro de la institución.

Argyris (citado por Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton & Kleiner, 2002) dice que hay una tendencia del ser humano a diseñar sus acciones de acuerdo a ideas básicas: a) conservar el control unilateral; b) maximizar el “ganar” y minimizar el “perder”; c) suprimir los sentimientos negativos, y d) ser tan racionales como sea posible. Todo esto con el único propósito de evitar amenazas o vergüenzas, sentirse vulnerables o incompetentes.

Si se toman en cuenta los modelos tradicionales de liderazgo, los directores exitosos en las escuelas serían aquellos que “hacen todo”. Senge et al. (2002) hace alusión a un doctorado en administración educacional al que asistió donde se les presentaba un modelo de liderazgo efectivo que consistía en: “defender una tesis, aclarar el problema y tomar posiciones; no ceder; ser fuertes; ser racionales” (p. 459).

Este modelo es una carga para los directores que los llevan a una tener una conducta que dificulta indagar y reflexionar o unir a las personas en torno a un propósito común, es decir, los directores se encargan de resolver todos los problemas antes de que lleguen a las aulas; su propósito es que los maestros puedan enseñar con libertad sin preocuparse por los problemas que ellos resuelven

Senge et al. (2002) propone un nuevo modelo de liderazgo para la educación. El modelo está centrado en cuatro competencias claves que permiten liderar sin ejercer control:

1. Participación: Se entiende como la capacidad de movilizar a la gente para afrontar problemas difíciles. Tiene dos componentes: capacidad para reconocer una situación poco clara o sin solución obvia y reunir a las personas apropiadas y facilitarles la conversación y el aprendizaje.
2. Pensar en sistemas: cuando un grupo lleva el raciocinio más allá del límite actual de la situación, se le abren diferentes perspectivas. Los miembros del grupo se preguntan ¿Quiénes están en el sistema? ¿Saben que están en él? Obtienen su aporte y trabajan con él, consideran las fuerzas que están en juego y las interacciones entre ellas.
3. Liderar el aprendizaje: dar ejemplo de un enfoque situado en el aprendiz en lugar de centrado en la autoridad para todos los problemas, dentro y fuera del aula. Los maestros se preguntan ¿Qué necesita este estudiante para tener éxito? ¿Qué puedo decir o hacer para ayudar? ¿Quiénes deben tomar parte en esta conversación? Liderar el aprendizaje les da a los directores libertad para decir

“Yo no sé a dónde vamos y estoy dispuesto a profundizar en este lío hasta descubrir una vía que podamos seguir” (p. 463).

4. Conciencia de sí mismo: los directores deben conocer el impacto que producen sobre los miembros del sistema y cómo ese impacto ha cambiado con el tiempo. Es una posición de fuerza. Cuando un director conoce sus puntos fuertes, su visión personal, sus valores y la huella que ha dejado se crea una conciencia que le permite crear su carrera y “tener más días buenos que malos” (p.464).

Es evidente que el papel de director de escuela es complicado y no tiene un guión a seguir para ser exitoso. Cada escuela es diferente, están compuestas no sólo de estudiantes sino de maestros, personal de apoyo, padres de familia, juntas escolares y leyes que cambian constantemente.

Mackler (1996) presenta una propuesta interesante cuando habla de una guía para sobrevivir a los retos del puesto de director. Habla de tres estrategias que les podrían permitir a aquellas personas que se desenvuelve como directores mantenerse en el puesto:

- a) Mantener la perspectiva: Este punto se refiere a que se debe de mantener la perspectiva de que el puesto de director es sólo un trabajo y no ha de convertirse en la vida entera de quien lo ejerce. Es decir, aunque hay muchas cosas que hacer, hay que aceptar el hecho de que no se pueden resolver la totalidad de ellas cada día, algunas se quedarán inconclusas o pendientes; por otro lado hay que tener la capacidad de aceptar las cosas como son, por ejemplo: “cuando un alumno te insulta, debes tener claro si tiene razón o no” o “aprender a tragarse

un mal día y saber que a la mañana siguiente la forma en la que te sentías ese día habrá desaparecido” (p.87).

- b) Separarse: Se refiere a que los directores deben mantener una distancia emocional entre su trabajo y ellos mismos. Mientras están en el trabajo hay que dar todo y concentrarse, pero siempre manteniendo esa separación que los protege de involucrarse al punto de perderse a sí mismos en el puesto.
- c) Escapar: Puede ser de varias formas. La primera puede ser tomando algún descanso durante el día, la otra, tomando vacaciones o yendo a conferencias, en cualquier caso, lo importante es salirse de la rutina un poco. Si la institución no es lo suficientemente saludable para sobrevivir unos días sin el director, entonces habrá que hacer un análisis de la estructura y del trabajo que se está realizando.

En conclusión, Mackler (1996) dice que para “sobrevivir” al puesto de director hay que tener un optimismo templado por la realidad. Los directores deben ser capaces de poner las cosas en perspectiva, mantener su distancia e invertir en su trabajo pero con límites.

### *2.1.3 Detección y formación de líderes*

En la búsqueda de liderazgo se encuentra implícito un concepto que aunque subjetivo tiene un significado real. Alguien que conduzca a los demás hacia un fin determinado; de ahí en adelante se buscará tanto a la persona que encarne los valores implícitos de un líder como los conocimientos que le ayuden a conducir trabajos, relaciones o destinos de un grupo determinado.

Parece obvio que cualquier persona pueda aprender a liderar. En todo el mundo se ofrecen cursos de liderazgo y hay una gran cantidad de libros que hablan al respecto. Diferentes universidades alrededor del mundo brindan diferentes programas y certificaciones para este propósito.

Boyyet y Boyyet (2006) mencionan que se pueden aprender las habilidades y las formas de comunicación; se pueden dominar las teorías, las estrategias y las tácticas. Sin embargo no es tan fácil aprender los sentimientos, las intuiciones, las emociones, las sutilezas, los deseos, la empatía, la euforia y la pasión que generalmente caracterizan a los líderes. A continuación se presentan algunas cuestiones que podrían ser determinantes en la detección de líderes según estos autores.

*Genética y primera infancia.* Se puede entender que el liderazgo de una persona se puede ver favorecido si ha nacido en un ambiente donde se vea expuesto a experiencias que lo hayan acercado al liderazgo.

Boyyet y Boyyet (2006) argumentan que las experiencias en los primeros años de vida son las que parecen tener una mayor influencia relacionada con el éxito o el fracaso, el estímulo y la crítica, la experimentación, la disciplina y todas aquellas experiencias que le ayudan al ser humano a desarrollar un sentido de confianza y necesidad de logros.

Por otro lado, Manfred Kets de Vries (citado por Boyyet y Boyyet, 2006) “dedujo que un porcentaje importante de líderes desarrollaron un impulso para liderar porque habían sufrido traumas en su infancia” (p.47), es decir, que no todas las experiencias en la infancia deben ser positivas, también las negativas pueden ser generadoras de conductas de liderazgo.

*La educación.* Para aprender a liderar, las personas necesitan un tipo de educación adecuada que lleve a la información y al conocimiento, que pueden conducir al entendimiento y la sabiduría. La educación que requieren los líderes va más allá de los temas como mercadotecnia, finanzas o sistemas de información; los líderes deben tener conocimientos de literatura, música, arte, historia, filosofía y otros.

John Gardner (citado por Boyyet y Boyyet, 2006) menciona que los futuros líderes deben estar expuestos a todo tipo de conocimientos, desde la ciencia hasta la literatura, desde las matemáticas hasta la historia, y así poder absorber, a través de éstos las esperanzas, los miedos, las aspiraciones y dilemas de sus protagonistas para comprender aquello que valoraban y porqué luchaban, conocer a través de la historia y las biografías los grandes rasgos extraordinarios de la humanidad.

*La experiencia.* Los líderes deben experimentar el liderazgo al inicio de su carrera. Deben tener oportunidades para arriesgar y aprender de los triunfos y fracasos. Estas experiencias les permitirán desarrollar una gama de habilidades, les enseñarán las dificultades del liderazgo y su potencial para producir cambios.

*Los fracasos.* Los problemas moldean a las personas, así los fracasos son una experiencia casi absolutamente necesaria para quienes quieren llegar a ser líderes ya que brindan las primeras lecciones de liderazgo y las funden en la conciencia de las personas.

*La formación objetiva.* Algunas experiencias de formación sobre liderazgo pueden ayudar a mejorar las habilidades de comunicación o de relaciones interpersonales. La formación puede ser una muy buena herramienta si está enfocada hacia habilidades específicas, como por ejemplo: oratoria, escritura, narración, comunicación interpersonal.

Boyyet y Boyyet (2006) argumentan que los líderes no nacen completamente formados y tampoco se hacen, sino que se van elaborando lentamente. El proceso es prolongado y aunque no tenga alguna de las características mencionadas en párrafos anteriores lo que importa es el conjunto, no las partes.

Los directores escolares influyen a sus maestros a través de las palabras y las acciones. Pueden motivarlos y alentarlos a ser líderes efectivos. Deben identificar a aquellos colaboradores que posean características de líder.

La capacidad de un director para motivar y animar las capacidades de liderazgo que hay dentro de su institución es crítica para una reforma educativa y para la colaboración (Davidhizar Birky, Shelton & Headley, 2006).

En cuanto los administradores o directores reconocen la importancia que tienen los maestros como líderes dentro de sus escuelas, se pueden beneficiar de sus perspectivas. Davidhizar Birky et al. (2006) enumeran algunas acciones que éstos pueden llevar a cabo para originar y motivar conductas de liderazgo:

- Apoyo verbal, apreciación y agradecimiento. La apreciación puede ser la mayor fuerza motivacional que un maestro puede recibir. Si se reconoce el trabajo hecho y se agradece que tan bien se estén realizando las actividades, entonces los maestros se sentirán animados a realizar este tipo de acciones con mayor frecuencia.
- Espíritu de colaboración. Los directores no sólo animan a sus maestros mostrándoles su apoyo sino verdaderamente colaborando con ellos. Se les puede preguntar su opinión acerca de algún asunto relacionado con la toma de

decisiones o a la hora de reunir información importante para la junta escolar o la agenda educativa. La colaboración desarrolla confianza entre maestros y directores.

- Apoyo en la toma de riesgos y adopción de cambios. Si los directores apoyan los cambios propuestos por los maestros y aceptan el riesgo que conllevan, éstos se sentirán apoyados y alentados a realizar este tipo de acciones.

Por otro lado, hay algunas acciones que en lugar de motivar a los maestros a asumir posiciones de liderazgo, los pueden desanimar o desalentar como: retener, controlar o limitar el poder de los maestros; devaluar el trabajo y esfuerzo que se ha hecho; poner a los maestros en situaciones aisladas en lugar de ambientes colaborativos y por último, enfocarse demasiado en los detalles del trabajo en lugar de proveer una meta global (Davidhizar Birky et al., 2006).

El desarrollo interno de posibles líderes sucesores requiere del reconocimiento de dicho talento en otros. La identificación del talento está bien establecida en muchas organizaciones comerciales y forma parte del plan administrativo, pero no así en el sector educativo (Rhodes, Brundrett & Nevill, 2008).

Rhodes et al. (2008) después de concluir un estudio en 70 escuelas primarias y secundarias de Inglaterra determinar una serie de características que los directores percibían como indicativas de talento o liderazgo. La Tabla 2 muestra el orden jerárquico en que se encuentran.



Tabla 2

*Orden jerárquico de características indicativas de liderazgo.*

Orden jerárquico	Características indicativas de liderazgo
1	Habilidades sociales
2	Buenas capacidad de comunicación
3	Visión
4	Respeto por el personal
5	Respeto por los alumnos
6	Valores profesionales
7	Entusiasmo
8	Iniciativa
9	Puede manejar la tensión
10	Buena organización personal
11	Trabaja duro
12	Es muy buen maestro
13	Tiene energía
14	Muestra confianza
15	Es un maestro competente
16	Conoce bien su materia
17	Experiencia en proyectos de liderazgo
18	Tiene un “aura”
19	Ambición
20	Tiene acceso a cursos de desarrollo

*Fuente: Rhodes et al. (2008)*

#### *2.1.4 Liderazgo compartido y corresponsabilidad*

El liderazgo compartido significa repartir responsabilidades entre dos o más personas, significa darles oportunidad a otros de tomar decisiones y puede ser muy benéfico para las instituciones ya que se nutren de diferentes opiniones e ideas que pueden resultar en nuevas soluciones o visiones diferentes de una situación específica.

Leithwood & Mascall (2008) mencionan que el liderazgo compartido realiza las oportunidades de la organización para beneficiarse de las capacidades de sus miembros; les permite capitalizar sus fuerzas individuales y desarrolla en ellos una mayor apreciación de

la relación que existe entre la conducta individual y su efecto en la institución como un todo.

La literatura sugiere que para crear escuelas efectivas, los directores deben convertirse en líderes instruccionales. Para llevar a cabo esta función, deben estar visiblemente involucrados en el trabajo instruccional y crear un ambiente en el que los maestros tengan la confianza de discutir asuntos de esta naturaleza tanto en reuniones formales como informales; y, como los directores no pueden estar en todas partes ni ser expertos en todos los aspectos de la práctica educativa, deben entonces compartir la responsabilidad con otros dentro de la escuela (Wahlstrom & Seashore, 2008).

Para que el liderazgo compartido tenga buenos resultados y el personal se sienta comprometido y tranquilo con las decisiones que se puedan tomar, es importante que la escuela tenga una visión compartida, como dice Senge (1998, p.261) “cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común”.

Lograr una visión compartida no es cosa de un día ni un proceso sencillo, es algo que se va construyendo con el tiempo ya que parte de visiones personales y debe despertar el compromiso de mucha gente.

Las escuelas, al estar integradas por diferentes actores tales como: maestros, alumnos, padres de familia, personal administrativo están sujetas a muchos tipos de visiones con respecto a lo que se espera de ellas. Por otro lado, cada uno de estos actores brinda a la institución diferentes tipos de prácticas que tal vez se deban modificar en aras de la construcción de una visión compartida.

Existen diferentes maneras para cambiar las prácticas en una escuela. Se puede tratar de convencer a la gente con argumentos racionales; se puede ordenar y obligar a las personas desde una posición de poder o autoridad; se puede colocar a la gente en un grupo o cultura que les haga cambiar sus viejas normas y conductas; y por último, se puede cambiar a las personas dando ejemplo de indagación comunitaria (Senge et al., 2002).

Crear una visión compartida significa que la comunidad escolar entiende cuánto pueden lograr si trabajan unidos y brinda un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones (Senge, 1998).

Senge (1998) sugiere algunas acciones para que las personas se comprometan y se alistén con la visión de la institución:

- El director debe estar alistado y comprometido. No tiene caso tratar de alentar a otros si él demuestra otra actitud.
- Ser franco. No hay que exagerar los beneficios ni ocultar los problemas. Hay que describir la visión con sencillez y honestidad.
- Dejar que las personas elijan. No se debe convencer a los otros de los beneficios de la visión.

Estas recomendaciones, aunque establecen condiciones favorables para el alistamiento o compromiso no lo causan ya que son decisiones personales y los esfuerzos para imponerlos lograrán a lo sumo cierto acatamiento.

La corresponsabilidad por otro lado es su definición más simple es la responsabilidad compartida para ejecutar una actividad específica y está directamente relacionada con el liderazgo compartido.

Cuando el director de la escuela permite que otros participen en la toma de decisiones se da un proceso de responsabilidad compartida entre aquellos que participan en dicho proceso.

## *2.2 Aprendizaje Organizacional*

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones adquieren y crean información, con el propósito de transformarlo en un activo de la empresa.

Argyris (1998) afirma que las organizaciones aprenden a través de los individuos ya que éstos que actúan como agentes y las actividades de aprendizaje de los miembros de la institución son facilitadas o inhibidas por un sistema de factores llamado sistema de aprendizaje organizacional.

Para Wenger (2001, p.25) el aprendizaje organizacional “consiste en sostener interconectadas las comunidades de práctica, a través de las cuales una organización sabe lo que sabe y, en consecuencia, llega a ser eficaz y valiosa como organización”.

Arie de Geus (citado por Senge, 1998) declara que el aprendizaje institucional es el proceso mediante el cual los equipos de administración modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Menciona que ya que la planificación es aprendizaje, entonces la planificación empresarial es aprendizaje institucional.

Cuando Senge (1998) habla de organizaciones inteligentes dice que son aquellas donde la gente expande su aptitud para crear los resultados que desea, donde se siembran nuevas formas de pensamiento y donde la gente aprende a aprender en conjunto.

Para Senge (1998) existen cinco disciplinas que brindan una dimensión vital para la construcción de organizaciones que aprenden: “pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo”:

- **Pensamiento sistémico.** Es un marco conceptual de conocimientos y herramientas que le ayudan a la organización a ver los problemas de manera distinta: no como hechos aislados sino como componentes de estructuras más grandes (Senge et al. 2002).
- **Dominio personal.** Es “la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente en nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente” (Senge, 1998, p.16). No puede haber aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. Es un conjunto de prácticas que sostienen a la gente para que mantenga sus sueños al mismo tiempo que cultivan la conciencia de la realidad que los rodea. “Esta doble conciencia – de lo que uno es y de lo que tiene- crea un estado de tensión que, por su misma naturaleza busca solución. La solución...es que la realidad de uno se acerque más a lo que uno quiere” (Senge et al., 2002, p.75).
- **Modelos mentales.** Son ideas, supuestos y generalizaciones fuertemente arraigados que influyen en el modo de ver el mundo y la forma de actuar de la organización y su personal. Al trabajar con modelos mentales se llevan las imágenes internas del mundo y se someten a escrutinio en un proceso donde convergen la indagación y la persuasión.
- **Visión compartida.** “Es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear” (Senge, 1998, p.18). La práctica de esta disciplina requiere de

aptitudes para crear un compromiso genuino antes que mero acatamiento dentro de la organización. Se comparten visiones del futuro.

- Aprendizaje en equipo. Senge (1998) explica que el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean, se construye sobre la visión compartida y sobre el dominio personal.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones (Senge, 1998):

- Primero, está la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
- Segundo, se necesita una acción innovadora y coordinada. Los equipos desarrollan un ímpetu operativo donde cada miembro permanece consciente de los demás y actúa de manera que complementan los actos de los demás.
- Tercero, el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

Por otro lado, Yeung (2002) sostiene que el aprendizaje organizacional está sustentado en tres principios:

1. Capacidad para generar ideas. Está sustentada en la experimentación, adquisición de competencias y mejoras continuas como forma de aprendizaje.
2. Capacidad para generalizar ideas. Cuando las ideas se comparten dentro de la organización, se difunden y trascienden en el tiempo. Las ideas pueden surgir de

cualquier parte de la organización y cuando logran rebasar los límites de la organización se convierten en innovaciones y planes de desarrollo.

3. Capacidad para identificar la incapacidad de aprender. Cuando los líderes de la organización no tienen la habilidad suficiente, los miembros de la organización no están comprometidos o las iniciativas no funcionan las instituciones pueden ponerse en riesgo, así la capacidad de la organización para identificar estas situaciones es esencial si se quiere continuar en el medio en el que se encuentra.

Palacios-Maldonado (2000) explica la creación del conocimiento organizacional a través de dos modelos: el occidental (racionalismo) y el oriental (empirismo).

El modelo occidental está basado en diferentes teorías de la administración como: la corriente humanista, la teoría general de sistemas, la teoría de la información. Todas ellas dieron como resultado el desarrollo de la teoría del aprendizaje organizacional.

Senge (1998, citado por Palacios-Maldonado, 2000) dice que la organización inteligente debe identificar los obstáculos para el aprendizaje y diseñar una estrategia organizacional para desarrollar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional que se explicaron en párrafos anteriores y abordarlas en tres niveles:

- a) Prácticas: qué hacer: actividades en que los participantes concentran el tiempo y las energías.
- b) Principios: ideas y conceptos que justifican las prácticas.
- c) Esencias: el estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina.

Por otro lado en el modelo oriental Palacios-Maldonado (2000) explica que para que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren acciones que logren pasar el conocimiento de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización.

Como muchos conocimientos individuales son tácitos, es necesario impulsar su conversión a conocimientos explícitos y así elevar su formalidad (Palacios-Maldonado, 2000). La Figura 1 muestra las cuatro formas de conversión del conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y explícito interactúan:

- Socialización: de tácito a tácito. Se comparten experiencias y se crea conocimiento tácito como modelos mentales y habilidades técnicas.
- Exteriorización: de tácito a explícito. El conocimiento tácito se vuelve explícito en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos.

	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito desde	Socialización	Exteriorización
Conocimiento empírico	Interiorización	Combinación

Figura 1. Cuatro formas de conversión de conocimiento.



- **Combinación:** de explícito a explícito. Se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito.
- **Interiorización:** de explícito a tácito. El conocimiento explícito se convierte en tácito y está relacionado con el “aprender haciendo”.

Así, Palacios-Maldonado (2000) asegura que la creación del conocimiento organizacional es un proceso que inicia en el nivel individual y se mueve pasando por comunidades de interacción mayores para llegar a diferentes secciones, departamentos, divisiones y organizaciones.

Por otro lado, para Palacios-Maldonado (2000) existen cinco condiciones a nivel organizacional que permiten que el conocimiento vaya de lo individual a lo institucional:

- 1) **Intención.** El conocimiento es dirigido por la intención organizacional o la estrategia que tiene la empresa para lograr sus objetivos.
- 2) **Autonomía.** Se debe permitir que los miembros de la organización actúen lo más autónomamente que sea posible.
- 3) **Fluctuación y caos creativo.** Estimulan la interacción de la organización y el ambiente externo. Cuando las organizaciones están abiertas a los estímulos externos pueden mejorar su sistema de conocimiento.
- 4) **Redundancia.** Es la existencia de información extra que reciben los miembros de la organización, aquella que va más allá de los requerimientos operacionales.
- 5) **Variedad de requisitos.** Todas las personas deben contar con acceso a una variedad de información de forma rápida en un momento dado.

### *2.2.1 Escuelas que aprenden*

La idea de una escuela que aprende se ha vuelto más importante en los últimos años. Para Senge et al. (2002) las escuelas se pueden rehacer, revitalizar y renovarse si están orientadas al aprendizaje. “Esto significa hacer que todos los que pertenecen al sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos su capacidades” (p.17).

El aprendizaje organizacional a nivel escolar se puede encontrar bajo diferentes nombres: reforma escolar, escuelas efectivas, renovación educativa, pensamiento sistémico en el aula.

Leithwood, Leonard & Sharratt (1998) explican las variables que pueden influenciar el aprendizaje organizacional en las escuelas:

- 1) Estímulo para el aprendizaje. Se asume que el aprendizaje organizacional es incitado por alguna necesidad sentida o la percepción de un problema interno o externo que lleva a los individuos a realizar una búsqueda colectiva de soluciones.
- 2) Condiciones externas a la escuela. Aquí se incluyen las iniciativas tomadas fuera de la escuela (políticas gubernamentales, personal del departamento de educación, etc.) y las condiciones que físicas y económicas que existen fuera de la escuela.
- 3) Condiciones internas de la escuela. Iniciativas tomadas dentro de la institución o condiciones prevalecientes que pueden adoptar o inhibir el aprendizaje organizacional. Puede ser la misión, visión, cultura organizacional, estructura de

toma de decisiones, estrategias utilizadas para el cambio, disponibilidad y distribución de recursos.

- 4) Liderazgo escolar. Las prácticas que tienen aquellos en puestos administrativos, usualmente los directores, determinan la dirección de las mejoras e influencia la naturaleza y los esfuerzos del personal para aprender.
- 5) Resultados. El aprendizaje organizacional debe tener consecuencias en las escuelas, estos pueden ser: comprensiones individuales o colectivas, habilidades, compromisos y prácticas abiertas. Se asume que dichos resultados mediarán en los efectos del aprendizaje como escuela y el crecimiento de los estudiantes.

Para Senge et al. (2002) existen tres dimensiones importantes dentro de las escuelas que aprenden. El aula, la escuela y la comunidad.

Para que cualquier cambio dentro del aula surta efecto tiene que experimentarse dentro de los tres sistemas que convergen en ella: maestros, estudiantes y padres de familia. La Figura 2 muestra esta relación de forma gráfica y a continuación se describe cada una de sus partes:

- Maestros: Deben estar comprometidos con todos los estudiantes y fomentar las relaciones de unos con otros y con las bases del conocimiento. Ellos mismos son aprendices y sus conocimientos evolucionan con el tiempo. La escuela debe promocionar, desarrollar y cuidar y brindar seguridad a sus maestros.

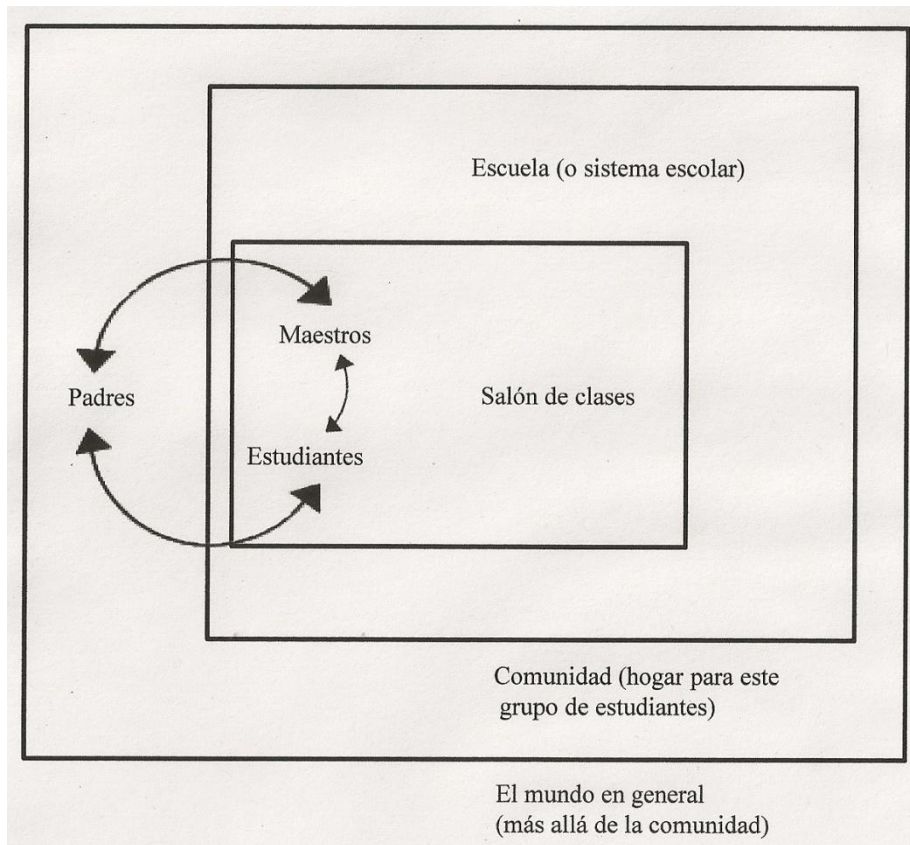


Figura 2. Dimensiones que interactúan dentro del aula. Senge et al. (2002)

- Estudiantes: Son colaboradores en la creación del conocimiento y participantes de la evolución de su escuela. Se fomentan sus capacidades y su conciencia. Son un miembro más del equipo.
- Padres: Los padres de familia aunque no participan del proceso directo de enseñanza-aprendizaje dentro del aula son actores importantes dentro de las escuelas que aprenden. Están comprometidos con las acciones y las propuestas de la escuela y velan por el desarrollo y participación de sus hijos en este proceso.

La escuela es la infraestructura organizacional que sostiene al salón de clases. Es una organización formal, con estructuras jerárquicas. Es un sistema social, ya que para los

alumnos es el lugar donde pasan la mayor parte del día, donde forman amistades y donde se desarrollan tanto académica como socialmente. Son también un centro de desarrollo y adiestramiento para el personal docente (Senge et al. 2002).

Los actores que se relacionan con la escuela según Senge et al. (2002) son: superintendentes; directores, líderes y administradores de la educación y miembros de la junta escolar:

- Superintendentes: Ejercen autoridad formal. Deben reconocer el poder que tienen y están en capacidad de dar ejemplo de conducta eficiente, y de capacitar la creación de un sistema que aprende.
- Directores, líderes y administradores de la educación: Son los líderes de los maestros, dan la pauta de aprendizaje dentro de la escuela. Se convierten en un punto de apoyo y en administradores del proceso de aprendizaje.
- Miembros de junta escolar: Una junta que modele el aprendizaje puede ejercer una gran influencia en el sistema escolar y sus miembros. La Figura 3 muestra las dimensiones que interactúan con la escuela.

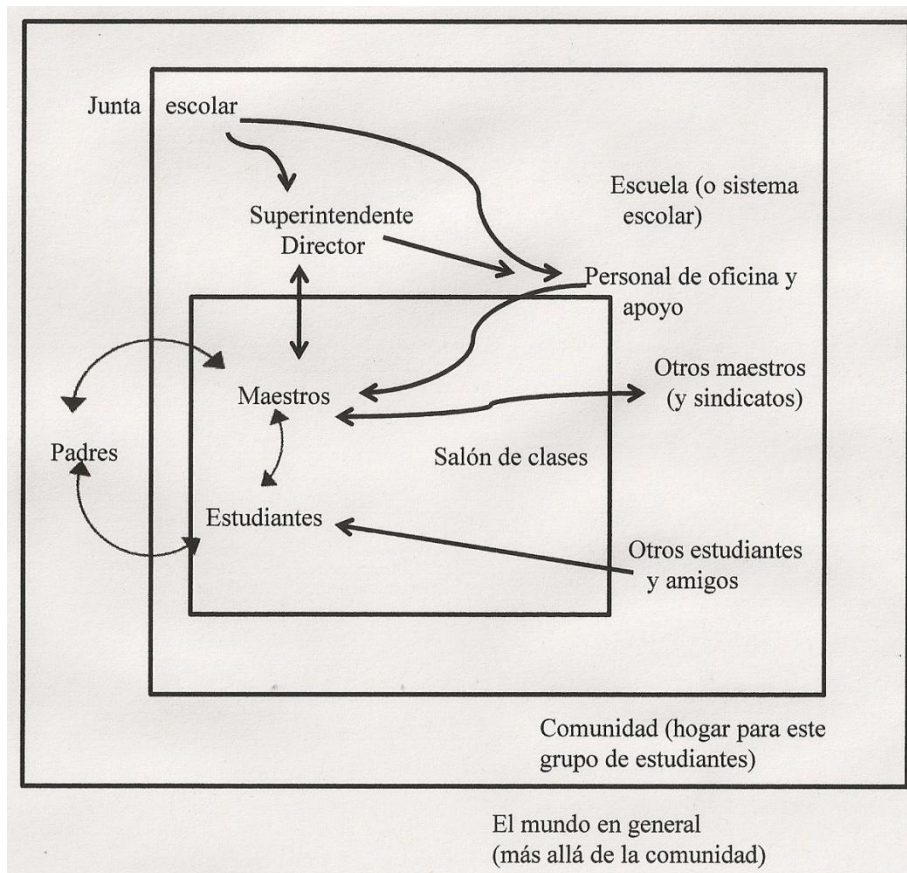


Figura 3. Dimensiones que interactúan con la escuela. Senge et al. (2002)

La comunidad es la dimensión más compleja con la que las escuelas que aprenden interactúan ya que es el ámbito de aprendizaje donde funciona la institución. El salón de clases sólo proporciona una pequeña parte de lo que la persona aprende, el resto proviene de distintas actividades o intereses, de los medios de comunicación y de otras personas. Todas estas influencias están localizadas en la comunidad, local, regional e internacional.

En resumen, Senge et al. (2002) reitera que aunque muchas veces crear escuelas que aprenden es una encrucijada debido a que la gente llega a este proceso en circunstancias distintas y con poco en común, si todos están comprometidos con los niños, saben que la

escuela tiene que cambiar y están dispuestos a hablar abierta y honradamente el proceso de aprendizaje se puede dar.

### *2.2.2 Escuela-educadora*

En otro orden de ideas, Martínez-Otero (2006, p.61) habla de la “escuela-educadora” y dice que una institución con el perfil que se describe a continuación impulsa el desarrollo de sus miembros y toma un sentido más profundo que el de “cualquier otro tipo de escuela y organización que aprende”:

- Logros cognitivos como desarrollo de la apertura, la crítica, la reflexión, la curiosidad y la adquisición de conocimientos valiosos.
- Logros emocionales como incremento de la sensibilidad, la cordialidad y la empatía.
- Logros sociales basados en la cooperación interpersonal, la solidaridad y la preocupación por cuanto pasa a su alrededor.
- Logros éticos basados en la exaltación de valores como justicia, libertad, trabajo, paz, etc.

Algunas de las características organizativas de las escuelas-educadoras según Martínez-Otero (2006) son:

- Se alejan de jerarquías verticales y se acercan a la democratización.
- Se valora el compromiso y la cooperación.
- Se respeta y protege la dignidad humana.
- Existe una conciencia del carácter sistémico de la realidad institucional.

- Interés por utilizar la información y transformarla en conocimiento.
- Disposición para investigar y agrandar los horizontes personales.
- Hay cohesión y comunicación entre los miembros.
- Formación permanente.
- Satisfacen las necesidades de profesores, alumnos, padres, sociedad, etc.

A partir de estas características Martínez-Otero (2006) dice que en las escuelas-educadoras: se valora la autorrealización, el desarrollo humano y la formación continua de sus miembros; se asignan funciones claras a las personas; se fomenta el liderazgo compartido; se valora la creatividad; se toma conciencia de los cambios sociales; se utilizan diferentes medios de planeación y se invierte en recursos tecnológicos.

### *2.2.3 Comunidades de práctica*

Wenger (2001, p.69) dice que “el hecho de vivir como seres humanos significa que iniciamos constantemente empresas de todo tipo”. Cuando estas empresas se definen y se participa en ellas, las personas se interrelacionan con otros y con el mundo, entonces se crean ciertas prácticas y éstas a su vez pertenecen a una comunidad que con el tiempo y mediante la intención sostenida se convierten en “comunidades de práctica”.

El concepto de práctica para Wenger (2001) incluye el lenguaje, los instrumentos, documentos, imágenes, símbolos, roles definidos, criterios, procedimientos, regulaciones, relaciones, convenciones tácitas, señales, normas no escritas, intuiciones, percepciones, sensibilidades afectadas, comprensiones, supuestos y nociones que se comparten en la realidad y que aunque muchas veces no se llegan a expresar verbalmente, son “señales inequívocas de la afiliación a una comunidad de práctica” (p.71).



Wenger (2001) dice que la práctica es una fuente de cohesión para la comunidad e introduce tres dimensiones en esta relación: compromiso mutuo, empresa conjunta y un repertorio compartido de hacer las cosas:

1. Compromiso mutuo. “Las comunidades de práctica existen porque hay personas que participan en actividades cuyo significado negocian mutuamente” (Wenger, 2001, p.100). El compromiso supone la participación de todos los involucrados, se basa en lo que hacen y saben las personas y en la capacidad de relacionarse entre ellos para compartir y contribuir al conocimiento de la comunidad.
2. Empresa conjunta. Cuando se emprende una comunidad se está definiendo por sus participantes, son complejas y reflejan las prácticas de sus miembros ya que es la respuesta a su situación. Incluye los aspectos instrumentales, personales e interpersonales de la vida de sus miembros. “La empresa no es conjunta en el sentido de que todos creen lo mismo o están de acuerdo en todos, sino en el sentido de que se negocia colectivamente” (Wenger, 2001, p.106).
3. Repertorio compartido. Incluye rutinas, palabras, instrumentos, maneras de hablar, relatos, gestos, acciones o conceptos que la comunidad adopta en el curso de su existencia y forman parte de su práctica. El repertorio compartido manifiesta una historia de compromiso mutuo.

*Comunidades de práctica en las escuelas.* Si se traslada el concepto de comunidades de práctica al ámbito escolar se puede encontrar esta práctica en casi todas las escuelas ya que cuentan con los elementos descritos anteriormente.

Harris & Jones (2010) dicen que una comunidad de práctica es un grupo de profesionales conectados y comprometidos que son responsables de llevar a cabo el cambio dentro, entre y a través de las escuelas que beneficiaran directamente a los alumnos. Se argumenta que si se cultiva el aprendizaje en las comunidades de práctica las escuelas tienen la posibilidad de mejorar el rendimiento escolar por medio de cambios en la práctica docente.

La idea de una comunidad profesional de práctica se sustenta en el conocimiento y experiencia que se ha ganado a través de los años al alentar a los maestros a trabajar juntos y de manera colaborativa (Hammond, 1996; Guskey, 1986; Louis & Kruse, 1995, citados por Harris et al., 2010).

Newmann (2006, citado por Kilbane, 2009) identificó cinco elementos que definen las comunidades de práctica. Es un grupo de profesionales que: i) posee una visión compartida para el aprendizaje de los alumnos y acuerdos que involucran ii) colaboración, iii) distribución y iv) reflexión sobre sus prácticas, además de v) estar interesados en la investigación del proceso enseñanza – aprendizaje.

Harris et al. (2010) sostienen que diferentes investigaciones han demostrado que los maestros con un alto sentido de eficacia son aquellos con más probabilidad de adoptar nuevas conductas dentro del salón. Little (1982, citado por Harris et al, 2010) encontró que cuando los docentes tienen la oportunidad de investigar de manera colaborativa también son capaces de desarrollar un cuerpo de conocimientos provenientes de su experiencia.

Sin embargo, sin la estructura colaborativa, el tiempo y la disponibilidad por parte de los líderes de la escuela para dedicarle recursos a la persecución de investigaciones

individuales e institucionales, los maestros estarán limitados en cuanto a aprendizaje profesional (Kilbane, 2009).

La idea de una comunidad profesional de práctica está sostenida por el concepto de liderazgo distribuido según Harris (2008, citado por Harris et al., 2010), ya que éste se enfoca las interdependencias recíprocas que moldean la práctica del liderazgo. Una perspectiva de liderazgo distribuido reconoce que el liderazgo involucra a múltiples individuos y cruza muchos límites organizacionales. Abarca tanto liderazgo formal como informal.

Consecuentemente, dentro de las comunidades de práctica profesional el liderazgo distribuido está caracterizado por maestros que trabajan conjuntamente en un área compartida de investigación. El liderazgo compartido provee la infraestructura que mantiene a la comunidad unida, al igual que el trabajo colectivo de los educadores en todos sus niveles (Harris et al., 2010).

Para Harris et al. (2010) el mejoramiento a través de las comunidades profesionales de práctica significa enfocarse en mejorar los resultados de aprendizaje. Significa direccionar las preguntas difíciles acerca de las prácticas dentro del aula y buscar activamente cambios en la práctica docente.

Aprender en el contexto de comunidades profesionales de práctica involucra trabajar en conjunto para un mayor y mejor entendimiento de los conceptos y prácticas. El objetivo no es enfocarse únicamente en el aprendizaje individual de los maestros sino en el aprendizaje profesional dentro de un grupo cohesivo orientado al conocimiento colectivo que ocurre cuando hay un contexto de confianza mutua y aprendizaje (Harris et al., 2010).

Se concluye, que el marco teórico involucra no sólo el concepto de liderazgo por sí mismo o como una serie de conocimientos, aptitudes y actitudes que el director de una institución educativa debe poseer y desarrollar, sino también la necesidad de que este liderazgo sirva a la institución.

Aún cuando los líderes sean especialmente dotados su labor sólo será representativa si se combina con los demás elementos que forman la comunidad escolar. El salón de clase, la escuela, la comunidad y el mundo, son ámbitos en los que el liderazgo deberá verse reflejado, así como también en alumnos, maestros, padres de familia, autoridades y demás personas e instituciones que forman el universo influenciable por su actuación.

En el siguiente capítulo se describe la metodología elegida para esta investigación, así como la descripción del contexto en el que se encuentra la institución además de los instrumentos y los procedimientos utilizados para su elaboración.

### Capítulo 3. Metodología

Los estudios de casos son únicos. Stake (2007) explica que están compuestos en su mayoría por personas y programas que pueden ser semejantes entre sí pero únicos en esencia. En ellos se pretende entender y escuchar las historias que los actores de estas situaciones tienen que contar. El caso es algo específico, complejo y en funcionamiento.

Smith (citado por Stake, 2007) define al caso como un “sistema acotado” que tiene límites y partes constituyentes, puede incluso tener una personalidad propia. Es un sistema integrado, por ejemplo: el caso puede ser un niño, un grupo de alumnos, un determinado grupo de profesionales, una escuela o un director; y puede estudiarse durante un día, un mes o un año.

Las personas o los programas se convierten en casos evidentes porque muchas veces las partes no funcionan correctamente, los objetivos pueden ser irracionales (Stake, 2007) o presentan alguna situación particular que presenta un sistema que se puede estudiar.

Stake (2007, p.20) hace la siguiente observación:

El cometido real del estudio de casos es la particularización no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último.

Cuando se trata de describir el perfil y prácticas de la directora del Instituto María Montessori que es el objetivo general de esta investigación a través de la recopilación de datos provenientes de varias fuentes, de identificar las cualidades personales y

competencias laborales de ésta y, de identificar las prácticas efectivas dentro de las escuela, el estudio de casos se presenta como la mejor opción para llevar a cabo esta investigación.

El Instituto María Montessori representa una institución en particular, se intenta comprender las cualidades y prácticas de la directora de la institución que la han llevado a ser eficiente en la administración de la escuela y ver así como se diferencia de otras escuelas primarias similares.

El utilizar el método de estudio de casos ayuda a comprender mejor las situaciones específicas que determinan el éxito de la directora en un ámbito determinado, en este caso, el Instituto María Montessori.

### *3.1 Método de investigación*

Según Hernández, Sampieri y Mendoza (2008, citados por Hernández et al., 2010) “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos...e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para... lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p.546).

La utilización del método mixto se justifica por los diferentes elementos que confluyen para evaluar el éxito de la directora de la institución, ya que algunos de sus resultados son medidos de manera cuantitativa y otros de forma cualitativa.

Para el primer grupo se pueden mencionar: número de alumnos atendidos anualmente, porcentaje de bajas, rotación de personal, situación financiera de la escuela. Los elementos que son medidos de forma cualitativa son: la satisfacción de los padres de familia, el reconocimiento social de la institución, la confianza de maestros y alumnos.

### *3.2 Contexto de la investigación*

#### *3.2.1 Descripción del contexto socioeconómico de la escuela*

Los alumnos que asisten al Instituto María Montessori oscilan entre los 5 y los 13 años de edad, provienen en su mayoría de familias compuestas por los dos padres y entre uno y dos hermanos aunque también hay varios niños que son hijos únicos y algunos que provienen de familias con un solo proveedor (generalmente la madre).

El contexto socioeconómico en el que se encuentran las familias de esta institución es en su mayoría el de la clase media y media-alta. Las actividades que realizan son de comercio, servicio público o como empleados de las diferentes fábricas que se encuentran establecidas en el estado de Tlaxcala.

Existen algunas familias donde ambos padres trabajan todo el día lo que los obliga a dejar a sus hijos al cuidado de otras personas durante la tarde, por su parte aquellos que son dueños de su propio negocio tienen la posibilidad de supervisarlos y compartir más tiempo con ellos.

En general los alumnos de la institución gozan de buena salud, aunque existen algunos casos de sobrepeso y enfermedades renales y alergias.

Según la Procuraduría General de la República (PGR) en su análisis de incidencia delictiva para enero – febrero 2011, el estado de Tlaxcala posee el lugar No. 28, lo que se puede interpretar como que es uno de los lugares más seguros del país, los alumnos viven en condiciones generales en un lugar tranquilo y sin problemas de inseguridad.

El Instituto María Montessori cuenta en el ciclo escolar 2010 – 2011 con 300 alumnos distribuidos de 1° a 6° grado de primaria, 19 maestros y 9 personas que componen el personal de apoyo.

*Descripción del entorno físico.* El Instituto María Montessori cuenta con 12 aulas, salón de computación, 2 salones de inglés, secretaría, dirección, sala de maestros, portería, baños, bodega, enfermería, plaza cívica, 3 canchas de usos múltiples y juegos para recreo.

*Forma de administración.* La institución depende de una sociedad civil, donde la directora es accionista mayoritaria, sin embargo, las otras personas involucradas en ésta no tienen ningún cargo dentro del funcionamiento operativo de la escuela. La directora es una mujer de 54 años y ha estado en la institución desde que la escuela inicio su funcionamiento hace nueve años, anteriormente había trabajado como directora de un jardín de niños.

### 3.2.2 Historia de la escuela

El Instituto María Montessori se encuentra hoy en día considerado como una de las mejores instituciones educativas en el municipio de Apizaco, Tlaxcala. No solamente por haberse colocado en los primeros lugares de la prueba ENLACE sino también por todos los programas exclusivos que ofrece a sus alumnos como son:

- Programa de inglés intensivo en todos los grados con la opción de certificación en el programa de *Cambridge Young Learners English Tests* en los niveles de *Starters, Movers y Flyers* de la Universidad de Cambridge.
- Método de música MACARSI®. Está enfocado en dos áreas: formación musical y desarrollo integral:



- Formación musical: entrenamiento auditivo, conocimiento de las cualidades del sonido, desarrollo del sentido musical, del sentido melódico, vocalizaciones, canto, conocimiento de la estructura musical y práctica instrumental.
- Desarrollo integral: a) área social: compañerismo, alineación de intereses, liderazgo, saber compartir, tolerancia; b) área afectiva: construcción de la personalidad, desarrollo de la autoestima, aceptación de sí mismo, apertura a la diversidad; c) área intelectual: concentración, atención, discriminación, asociación, clasificación, memorización, creatividad, construcción, dirección, conocimiento del espacio y del tiempo; d) área motriz: acción e inhibición del movimiento, euritmia, esquema corporal, lateralidad, coordinación audio-viso-motora, estímulo auditivo, etc.
- Modelo matemático basado en la Teoría Constructivista desarrollado por el Centro de Investigación de Modelos Educativos (CIME®). Los alumnos trabajan con un juego de Regletas Cuisenaire y un Geoplano Didacta® que les permiten un aprendizaje significativo al poder transformar conceptos concretos en abstractos a través de la manipulación de estas herramientas.
- Plan “Soy Lector de SM”. Aprovecha el uso de la tecnología para el registro y seguimiento de la comprensión lectora de los alumnos a través de ejercicios y actividades en línea, registro electrónico, juegos y actividades. Cada alumno debe leer por lo menos cuatro libros al año.

Estos elementos forman parte de las fortalezas con las que cuenta la institución, además de que se percibe un ambiente agradable entre alumnos, maestros y directivos.

La Prof.<sup>a</sup> Matilde Sánchez es la Directora General de la institución y tiene como funciones básicas: supervisar el trabajo de las maestras, cumplir con la documentación requerida por la SEP, coordinación de programas de ecología, revisión de las condiciones del plantel, suministro de materiales, supervisión de los alumnos y sus necesidades, resolución de problemas, coordinación de las actividades de la Sociedad de Padres de Familia, presentación de programas de becas, coordinación de eventos especiales, asistencia a reuniones en la inspección de zona, etc.

La subdirectora apoya en todas estas actividades y ejerce un tipo de liderazgo sobretodo de tipo académico ya que una de sus principales funciones es la de revisar la planeación semanal de las maestras y orientarlas en sus dudas académicas.

Las actividades extracurriculares que ofrece el Instituto María Montessori son: taller de básquetbol, taller de zumba, taller de futbol, banda de guerra y el curso de preparación para obtener la certificación de la Universidad de Cambridge.

Al personal docente de la escuela se le brinda capacitación constante sobre los programas de MACARSI®, CIME® y Soy Lector, además de la supervisión por parte de la directora y subdirectora en cuanto a la planeación de sus actividades, al manejo de situaciones dentro del aula y al tratamiento de alumnos.

A los padres de familia se les envían mensualmente circulares denominadas “Escuela para Padres” donde se tratan diferentes temas que pueden ser de utilidad para ellos

como por ejemplo: ¿Qué tipo de Papá o Mamá eres?, ¿Cómo decir “no” a los hijos?, La importancia de pedir disculpas, Límites, El rol del padre y su influencia en los hijos, etc.

En el caso de que algún alumno se enfrente con problemas de aprendizaje se concierta una cita con los padres de familia para determinar primero si hay alguna situación en casa que esté afectando a los niños, se les dan diferentes herramientas que los pueden ayudar a superar esas barreras y se les da seguimiento, en caso de que sea necesario se les canaliza con algún especialista que pueda atender mejor las necesidades de los niños.

Como se mencionó anteriormente en la última evaluación ENLACE, el Instituto María Montessori se ubicó en el cuarto lugar a nivel municipal y 56% de sus alumnos obtuvieron un nivel de logro bueno o excelente.

La Tabla 3 muestra la posición en la que se ubicó la institución en dicha prueba en el curso 2009 – 2010. La segunda columna es importante ya que el valor mostrado se refiere a si el resultado es “representativo” o no. Como se puede observar las instituciones que se encuentran en los primeros lugares de la tabla tienen exámenes enviados a revisión y un porcentaje de asistencia menor al Instituto María Montessori.

Tabla 3  
*Comparación de resultados de la prueba ENLACE 2009-2010 para el Municipio de Apizaco.*

#	R	Nombre del centro de trabajo	Modalidad	Evaluados	Exámenes a revisión	Asistencia	Puntaje
1	N	FRANCISCO I. MADERO	PARTICULAR	35	15	77.8	742.8
2	S	MI PATRIA ES PRIMERO	GENERAL	258	19	89.0	679.7
3	S	PAULO FREIRE	PARTICULAR	47	4	90.4	633.0
4	S	LIC. EMILIO SANCHEZ PIEDRAS	GENERAL	281	24	94.0	632.8
5	S	INSTITUTO MARIA MONTESSORI	PARTICULAR	182	0	94.8	632.3
6	S	CENTRO ESCOLAR OVIDIO DECROLY	PARTICULAR	34	2	91.9	628.8
7	S	NIÑOS HEROES DE CHAPULTEPEC	PARTICULAR	41	0	89.1	617.6
8	N	INSTITUTO FRANCISCA BERNAL LEZAMA	PARTICULAR	25	0	78.1	610.4
9	N	ADOLFO LOPEZ MATEOS	GENERAL	121	30	78.6	608.4
10	S	JOSE MARIA LAFRAGUA	PARTICULAR	82	0	94.3	601.3
11	N	OLLIN TONATIUH	PARTICULAR	21	0	43.8	596.0
12	S	FRAY PEDRO DE GANTE	PARTICULAR	191	0	83.4	593.9
13	S	MUNICIPIO LIBRE	GENERAL	255	9	90.1	590.7
14	S	NICOLAS BRAVO	PARTICULAR	205	2	88.0	583.8
15	N	COLEGIO BENAVENTE DE APIZACO	PARTICULAR	5	0	71.4	580.4

En el caso de las evaluaciones internas, la escuela realiza valoraciones bimestrales.

En la Tabla 4 se muestra el promedio general de los grupos que se han graduado de 6° grado de primaria en esta institución. Se puede observar que el promedio de graduación general es superior a 8.5.

Tabla 4

*Promedios generales de los alumnos que se han graduado de 6° de primaria.*

Curso Escolar	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009		2009-2010	
Grupo	A	A	A	A	B	A	B
	8.0	8.0		9.4	8.5	8.4	9.7
	8.3	9.5		8.4	8.4	9.5	9.3
	8.9	8.4		8.8	8.9	9.8	9.1
	7.8	9.5		8.7	9.5	9.5	9.8
	9.0	7.8		9.6	8.9	9.3	9.3
	9.5	9.3		9.1	9.1	9.5	8.1
	9.8	8.2		8.9	8.5	7.7	9.8
	8.9	9.8		9.2	9.7	8.6	9.6
	8.9	8.8		9.1	8.9	8.7	7.7
	9.5	9.3		9.8	8.2	8.2	8.1
	8.9	9.2		9.3	8.4	7.8	9.8
	8.6	7.6		7.8	8.1	9.2	8.9
	9.1	8.6		7.8	9.1	9.5	8.0
	8.8	9.1		8.9	9.4	8.2	7.6
	9.3	8.8		9.5	8.9	9.7	9.4
	9.8	9.2		9.5	7.6	7.2	9.1
	8.7	9.1		8.5	8.5		9.5
	9.9	8.0		9.1	9.3	8.8	7.3
	8.8	8.5		8.5	8.5	9.6	9.8
	8.3	9.3		8.6	8.9		9.8
	8.1	9.7		9.5	7.8		
	9.1	8.4		9.6	8.6		
	9.5	8.1		9.2			
		8.3					
Prom. General	8.9	8.8	N/A	9.0	8.7	8.8	9.0

Por su parte en la Tabla 5 se muestran los datos estadísticos que la institución tiene con respecto a las bajas escolares desde su inicio de operaciones en el curso 2002 – 2003. Aquí se puede apreciar como se ha ido incrementando la matrícula año con año y cómo el número de bajas durante el transcurso de los diferentes periodos escolares nunca ha sido mayor a diez.

Tabla 5  
*Índice de bajas escolares del Instituto María Montessori.*

<u>Período Escolar</u>	<u>Total de Alumnos</u>	<u>Bajas</u>
2002-2003	52	2
2003-2004	94	4
2004-2005	136	2
2005-2006	187	4
2006-2007	230	6
2007-2008	260	5
2008-2009	296	6
2009-2010	297	2

El Instituto María Montessori cuenta con un Decálogo para los alumnos que refleja los valores que son fomentados y reforzados dentro de la escuela, también, es muestra del compromiso que adquieren los niños cuando se convierten en parte de la institución. Éste dice: “El alumno Montessori: es trabajador y estudioso, es limpio, es constante, hace bien las cosas, ama la naturaleza, ayuda a los demás, es mejor cada día, es leal, es alegre, es respetuoso”.

La reputación del Instituto María Montessori se ha ido consolidando a través de los años, sus alumnos han sido finalistas en los diferentes concursos que organiza la SEP como: olimpiadas del conocimiento, olimpiadas de matemáticas y Congreso de los niños. La lista de espera para aquellos que desean entrar a primero de primera cada año es mayor y se reciben solicitudes por parte de la supervisión de zona para que la directora imparta algunos cursos a sus contrapartes sobre diferentes temas.

El Instituto María Montessori tiene establecido un programa de reciclaje que tiene como propósito involucrar a los alumnos y padres de familia con el cuidado del medio ambiente, cada alumno tiene como obligación llevar por lo menos 20kg. de material reciclable a un centro de acopio durante el año, a cambio se le obsequia una planta. En algunos años se ha organizado un concurso de recolección de botellas de plástico PET y se han logrado juntar más de 100,000 unidades.

La Secretaría de Seguridad Pública hace visitas frecuentes al plantel para refrescar las normas de educación vial que deben seguir los alumnos como ciudadanos y también para hacer campañas contra la violencia física y psicológica dentro de la escuela. La Secretaria de Salud también está en frecuente comunicación con la escuela para las campañas de educación sexual que deben recibir los alumnos.

El Instituto María Montessori tiene como meta continuar con los programas establecidos y mejorar su desempeño, tanto de alumnos como de maestros. Seguir capacitando al personal para que puedan procurar el mejor servicio posible y ofrecer a los alumnos una educación de calidad que les permita desarrollar todas sus capacidades al máximo rodeados de un ambiente agradable, donde se sientan con la confianza de acercarse a sus maestros y directivos en caso de que lo necesiten y donde puedan contar con todas las oportunidades tanto académicas, deportivas, recreativas y artísticas para desarrollar su potencial. La Figura 4 muestra una fotografía de las instalaciones del Instituto María Montessori en el año 2010 donde se puede apreciar parte de la infraestructura con la que cuenta la escuela.



*Figura 4.* Fotografía de las instalaciones del Instituto María Montessori en 2010.

### *3.2.3 Historia de la directora*

La Prof.<sup>a</sup> Matilde Patricia Sánchez Orth estudió la carrera de Profesora de Jardín de Niños en la Normal Vicente de Paul del Colegio Esparza de Puebla y la carrera de Lengua y Literatura Española en la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Tiene cuatro diplomados en: Psicomotricidad, Tecnología Educativa, Investigación Educativa y Terapia de Juego; así como una especialización en Trastorno por Déficit de Atención (TDA).

Al salir de la Normal trabajó como maestra de grupo en jardines de niños de gobierno y particulares. En 1980 toma la decisión de abrir su propio kinder y solicita su incorporación a la Secretaría de Educación Pública, convirtiéndose así en el primer jardín de niños particular en todo el Estado de Tlaxcala en hacerlo.

Después de varios años, con excepción de algún curso en el que no pudo contratar a una maestra extra, la Prof.<sup>a</sup> Matilde Sánchez tomó la decisión de ya no tener a su cargo



grupo, y así tener más tiempo para las actividades de la dirección ya que ejercía ambos cargos al mismo tiempo.

Durante los 15 años que el jardín de niños había funcionado, la Prof.<sup>a</sup> Sánchez había recibido constantes peticiones por parte de los padres de familia para que abriera el nivel de primaria por lo que en 1995 se adquirió un terreno con el propósito de iniciar la construcción de ésta, pero debido a la crisis económica que sufría el país en esos momentos el proyecto no se pudo concluir y sólo se construyeron los cimientos.

A principios de 2001 se presentó la oportunidad de formar una Sociedad Civil con la finalidad de terminar de construir el edificio para la primaria. Las personas que le ofrecían el proyecto no tenían ninguna experiencia en el ramo de la educación sin embargo contaban con el capital financiero necesario para el proyecto y además expresaron el respeto que tenían por el trabajo de la Prof.<sup>a</sup> Sánchez como directiva, ellos no pretendían ocupar ningún puesto administrativo dentro de la institución educativa.

Es importante mencionar que en su momento había varios factores que preocupaban a la directora. El más importante era que no tenía un conocimiento integral de los programas académicos de primaria. El segundo era de carácter económico, ella menciona:

¿Cómo podría pagarle al personal de la escuela si no se inscribían suficientes alumnos?, para los padres de familia es una decisión importante la escuela a la que envían a sus hijos, sobre todo en grados intermedios, con mayor razón si se trata de un proyecto nuevo, aún cuando contaba con el antecedente y la experiencia de más de 20 años del jardín de niños. Debía también considerar que la carga de trabajo se incrementaría de forma considerable y existía la posibilidad de que las cosas no funcionaran como yo esperaba.



*Figura 5.* Fotografía de las instalaciones del Instituto María Montessori en 2002.

Finalmente, después de realizar un estudio de mercado con los alumnos del kínder y recibir una respuesta de que aproximadamente un 50% de los alumnos que cursaban 3° de preescolar se quedarían y de recibir peticiones por parte de padres de familia que tenían hijos en 1° y 2° de primaria en otras escuelas, en el curso 2002 – 2003 se inauguró el Instituto María Montessori con 52 alumnos distribuidos en tres grupos y 9 empleados, siendo la Prof.<sup>a</sup> Sánchez la directora general.

### *3.3 Instrumentos*

Los instrumentos utilizados en la investigación para la recolección de datos fueron:

- 1) el cuestionario correspondiente a la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores de Éxito de Escuelas (Ver Apéndice B) utilizado para la recolección estadística y otra información acerca de la escuela, 2) entrevistas individuales a la directora (Ver Apéndice C), maestros (Ver Apéndice D) y padres de familia (Ver Apéndice E), que

permitieron la recolección de datos empíricos de una multiplicidad de fuentes, 3) cuestionario para alumnos de 6° grado de primaria (Ver Apéndice F) que ayudó a conocer la opinión que tenían acerca de la directora y su actuar. Todos los instrumentos fueron proporcionados por la Dra. Carmen Celina Torres Arcadia, coordinadora titular del ISSPP.

La Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores de Éxito de Escuelas es un cuestionario que consta de 23 partes utilizado para la recolección estadística y los datos biográficos de la directora. Las entrevistas individuales tienen el propósito según Day (s.f.) “capturar la voz auténtica de los directores y otros miembros interesados” (p.45), en este caso los maestros y los padres de familia.

Según Drever (1995, citado por Day, s.f.) las entrevistas basadas en preguntas abiertas, son más eficaces para alentar a los participantes del estudio a hablar libremente de lo que perciben como importante y para no descuidar aquellos temas que se consideran cruciales para la investigación.

En el caso de los alumnos se optó por transcribir las preguntas de la entrevista en forma de cuestionario para que se sintieran con más confianza a la hora de responder las preguntas ya que se diseñaron de forma anónima y se aplicaron dentro del salón como una actividad más.

### *3.4 Procedimientos*

#### *3.4.1 Etapa 1. Selección de la escuela*

Se identificó al Instituto María Montessori de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala como posible objeto de investigación ya que cubría con las especificaciones del ISSPP.

Se hizo un primer acercamiento con la directora de la escuela para proponerle el proyecto donde se le explicó en qué consistía y la colaboración que sería requerida de su parte, del personal, así como de padres de familia y alumnos. Se obtuvo la autorización pertinente para realizar la investigación.

#### *3.4.2 Etapa 2. Trabajo de campo*

En primer lugar se concretó una cita con la directora para que contestara el cuestionario correspondiente a la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores de Éxito de Escuelas proceso que duró alrededor de 45 minutos.

En el transcurso de las semanas siguientes al inicio de la investigación se estuvo en contacto constante con la directora quien respondió todas las dudas y proporcionó la información estadística necesaria para el estudio, así como la realización de las tres entrevistas que la red internacional de investigadores proporcionó como instrumentos ya diseñados.

Las entrevistas se realizaron por las tardes y la directora mostró buena disposición durante la aplicación de los instrumentos aunque se mostraba resistente a seguir contestando cuando ella percibía que las preguntas eran repetitivas.

En tercer lugar se envió un cuestionario a 19 alumnos de 6° grado de primaria para que lo respondieran de forma anónima y se pudiera obtener información acerca de su percepción con respecto de la institución a la que atienden y de la directora.

La directora decidió que dicho instrumento se les aplicara a todos los alumnos de un grupo y que se realizara dentro de las actividades del día; se le entregaron a la maestra los

cuestionarios y se le indicó que los niños debían contestar las preguntas de la misma forma que cuando se aplican las encuestas de satisfacción cada año. Los alumnos participaron de forma natural en esta actividad ya que lo habían realizado en otras ocasiones y no les pareció nada raro que se pidiera su opinión acerca del tema.

En el caso del personal docente se concretaron entrevistas con tres maestras de distintos grados que se mostraron entusiastas y participativas, respondieron a las preguntas y en ningún momento se negaron a hablar de algún tema que se mencionara dentro del instrumento destinado a este propósito.

Las entrevistas se realizaron dentro de las instalaciones de la primaria en el espacio destinado para los maestros, mientras sus alumnos estaban en alguna clase especial como: inglés, computación o educación física ya que durante ese periodo era cuando podían disponer de un tiempo libre para participar en la investigación.

Por último, se buscó la participación de tres madres de familia con hijos de diferentes grados para que respondieran las entrevistas y poder tener así un panorama completo de la situación en la que se desarrolla la directora del Instituto María Montessori.

Las tres manifestaron una gran disposición para la coordinación de los horarios en los que se realizaron las entrevistas y hablaron con confianza de los temas en los que se les pedía su opinión y sugerencias.

Dos de ellas acudieron a la institución durante la mañana para responder las preguntas, se dispuso de un espacio privado donde no hubo interrupciones y con una se concretó la entrevista durante la tarde en un domicilio particular.

En el Capítulo 4 se describen las características de la directora del Instituto María Montessori, se identifican las competencias y prácticas que realiza en la administración de su escuela y por último las características de la institución en particular.

## Capítulo 4. Presentación de resultados

Al principio de este capítulo se describen las características de la directora del Instituto María Montessori de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala que fueron encontradas en la aplicación de los instrumentos de campo; se continúa con la identificación de las competencias y prácticas que la hacen eficiente en la administración de su escuela y por último se presentan las características del Instituto María Montessori. Para tal fin, se presentan las fuentes que permiten la identificación de dichos factores, basándose en recursos de la investigación con estudio de casos como son: resultados del cuestionario correspondiente a la Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores de Éxito de Escuelas; fragmentos de entrevistas a la directora, maestros, padres de familia y la aplicación de cuestionarios a los alumnos de 6° de primaria de la institución.

### *4.1 Características de la directora*

El perfil de una persona se entiende como el conjunto de características y rasgos que posee un individuo y que lo hacen identificable ante los demás. La Prof<sup>a</sup>. Matilde Patricia Sánchez Orth ha sido la directora del Instituto María Montessori desde que inició sus operaciones en el año 2002.

#### *4.1.1 Opinión de la directora*

Al principio del estudio de campo se realizaron tres entrevistas con la directora del instituto, en ellas se incluían las mismas preguntas que se les hicieron tanto a los padres de familia, maestros y alumnos.

Al preguntarle sobre su mayor contribución al éxito de la escuela, ella respondió:

Creo que dando ejemplo de lo que pido, o sea, no llegando tarde, siendo responsable, siendo la primera que cumple, o sea, si yo pido que las maestras hagan guardias...yo me salgo a hacer guardias; si yo les digo a las maestras que salgan a jugar con los niños, yo soy la primera en salir y poner la cuerda para que los niños brinquen, si les pido que traten a los papás con amabilidad, soy la primera en hacerlo; les pido que saluden a los niños, que sean educadas, que practiquen los valores, que les pongan atención a los niños cuando van les dicen algo..."ve inmediatamente a atender a esa criatura...no le digas "ay si"...y no le hagas caso"...soy la primera que pone el ejemplo.

Para la directora, el mayor éxito que ha tenido en los últimos cinco años ha sido el lugar que la institución ha sostenido en la prueba ENLACE, así como los resultados logrados en diferentes concursos a los que han asistido los alumnos como: el concurso estatal de Bandas de Guerra, concursos de dibujo infantil, oratoria, olimpiadas de matemáticas o de conocimientos.

En ese mismo orden de ideas, cuando se le preguntó qué era lo que le motivaba de este trabajo respondió: "El estar con niños, me maravilla el poder ver cómo van aprendiendo, como se van desarrollando, me gusta organizar cosas, me gusta ser líder".

Para describir su forma de liderazgo dijo: "Tomo las decisiones que considero para la escuela correctas, permito la opinión de los demás pero siempre y cuando crea que es en beneficio de la comunidad escolar", también hizo mención de lo siguiente: "antes era mucho más autoritaria, y ahora he aprendido a negociar...me di cuenta de que da mayor resultado negociando que cuando las cosas se hacen de manera autoritaria, la gente responde mejor al trabajo".

Se encontró que la subdirectora también ejerce liderazgo en la institución, pero sobretodo de tipo pedagógico ya que algunas de sus funciones son: revisar planes y programas, supervisar grupos y reportarle a la directora, esto se ve reflejado en la respuesta



a la pregunta ¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo? Ella dijo:

Sí, he delegado un poco más. Por ejemplo: la supervisión de los planes de trabajo ya no lo hago yo por completo, me ayuda mucho la subdirectora. En la supervisión de los grupos ya leo o comento los reportes de la subdirectora y apoyo. Todo esto por la demanda, tenía más trabajo y necesité más ayuda y obviamente ayudó mucho que encontré la persona adecuada.

En opinión de la Prof<sup>a</sup>. Matilde Patricia Sánchez Orth para ser un buen líder ella tiene que ser congruente con lo el ideario de la escuela y con lo que ha pedido, trata de que las cosas sean organizadas y se puedan realizar, que sean factibles, que no dañen al personal con la finalidad de que se sientan parte de un mismo equipo.

Las tres principales cualidades que según la directora debe de tener un director exitoso son: ser organizado, responsable y con valores y los criterios que se requieren para el éxito son: constancia, responsabilidad, organización, disciplina, ser estudioso y tener calidad humana.

#### *4.1.2 Opinión de los padres de familia*

Se entrevistaron a tres madres de familia que tienen hijos en 3° y 6° (MF1), en 2° y 4° (MF2) y en 4° de primaria (MF3) respectivamente para conocer su opinión acerca de la escuela y de la directora.

La primera pregunta que se les hizo a las madres de familia con respecto a su percepción de la directora decía: ¿Qué parte o qué tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?, dos de las tres madres de familia dieron porcentajes, la MF2 dijo:

Creo que el 80% o más, los papás le dejan toda la responsabilidad a la escuela y el hecho de que la directora tenga que mediar esas situaciones es por la experiencia que tiene, sabe cómo hacerles sentido de realidad tanto a los niños cómo a los Papás.

La MF3 comentó:

Como el 90% porque conoce a cada niño por su nombre, también a algunos papás, sabe cómo van académicamente, en los deportes, sabe quién es el líder, si hay un accidente sabe cómo se lastimó ese niño, cuando se trata de algún ensayo en las juntas, está en todo.

Cuando la pregunta fue: ¿Cuál ha sido la principal contribución del director a la escuela? Las respuestas tuvieron una naturaleza variada. La MF1 contestó que la directora siempre había tenido interés en seguir aprendiendo todos los días, tanto profesionalmente como de los niños. La MF2 dijo que para ella la mayor contribución era la experiencia porque eso la hacía ser mejor ya que seguramente se habría tenido que equivocar muchas veces para estar en el lugar en el que se encontraba ahora. Por último para la MF3 fue el poder llegar a tratar el tema de su hijo cuando iba mal académicamente y que la aconsejara, ella lo expresó de la siguiente manera:

Creo que el mayor éxito de ella es que es muy humana, te aconseja, te dice cómo le puedes hacer, resuelve los problemas, no es una persona que si la buscas no está, si le pides ayuda te la da...es como decía antes, muy humana.

Cuando se les preguntó “¿Cuáles son las tres principales cualidades de este director?”, la primera respuesta de manera unánime fue: experiencia. La MF2 comento:

“creo que después 30 años no le puedes platicar nada, ha visto todo y más, claro que ella sabe perfecto cómo tratar a cada papá y cada niño”.

Las siguientes respuestas fueron variadas, la Tabla 6 presenta algunos comentarios que ilustran las cualidades que las mamás identificaron como las más importantes.

Tabla 6  
*Cualidades que las madres de familia identificaron como las más importantes.*

Cualidad	Evidencia
Organizada	
Tenaz	“Sabe lo que quiere y va por ello”
Tiene Autoridad	“No es cariñosa, los niños le tienen cierto “miedito”...quiero decir que no es la “cuata” de mis hijos si no la autoridad en la escuela” “Mis hijos saben por dónde va la cosa y que tienen caminar derechitos con Maty”
Capacidad de diálogo	Se comunica con su personal y con los padres de familia.
Interés de seguir aprendiendo	“Siempre se preocupa por capacitarse y por capacitar a su personal para tener los métodos más novedosos y eficaces para la escuela” “Es una persona que no se ha cansado de estudiar, de prepararse todos los días para que su escuela salga adelante”
Responsable	“Esta ahí todo el día, se nota. Ella dice que va a pasar, que vamos a hacer, todo, está adentro”
Amor por su trabajo	“Le gusta su trabajo y lo hace bien y está dedicada a ello”
Experiencia	“Seguramente se tuvo que equivocar muchas veces para estar donde está”
Conocimientos	“La directora sabe perfecto como tratar a cada Papá y cada niño” “Siempre se preocupa por capacitarse”

En el transcurso de las entrevistas se pudieron identificar otro tipo de características que las mamás mencionaban acerca de la directora como por ejemplo: la capacidad de asombro, la MF1 comentó:

Uno de mis hijos está en 6° de primaria y tiene casi 10 años en la escuela porque empezó en Sección Maternal y en cada inicio de curso me sorprende que la directora diga que todos los días aprende algo nuevo de los niños, que no dejan de sorprenderla.

Una de las preguntas de la entrevista cuestionaba a los padres de familia acerca de si creían que el director estaba personalmente involucrado con los logros de los alumnos, ya fueran en sus resultados académicos, de asistencia o comportamiento social. La MF1 y MF2 respondieron que estaban seguras haciendo alusiones como: “¡Claro que está directamente relacionada! Sabe perfecto lo que le pasa a cada niño, su capacidad, conoce a todos uno por uno, ella está ahí todo el día, dice que va a pasar, que vamos a hacer, ¡todo!, está adentro” o “Sabe cómo van académicamente, en los deportes, quien sobresale, quien es el líder del salón, yo creo que hasta se ha de saber que promedio tiene cada niño”. La MF3 mencionó que no creía que estuviera directamente relacionada ya que eso dependía de forma directa de la maestra del salón, de los niños y de los papás, pero que sí creía que estuviera involucrada ya que siempre te podía aconsejar cuando surgía algún problema.

#### *4.1.3 Opinión de los maestros*

Para obtener otra perspectiva se les realizó una entrevista a tres maestras que trabajan en el Instituto María Montessori, la Maestra 1 (M1) tenía en el momento de la entrevista dos años laborando en la escuela con diferentes posiciones; al principio entró para cubrir una incapacidad, posteriormente realizó algunas tareas administrativas y se le asignó también la encomienda de entrar a los diferentes grupos para efectuar tareas de “sombra” con algunos niños que requerían de más apoyo, por último se le asignó en el último ciclo escolar uno de los grupos de 1°. La Maestra 2 (M2) dijo haber llegado a la institución desde hace seis años, primero como maestra de 2° grado y en el ciclo escolar 2010 – 2011 como maestra de uno de los grupos de 6°. La Maestra 3 (M3) es la que cuenta con mayor antigüedad en el instituto ya que ingresó hace nueve años cuando se inauguró,

primero se desempeñó como titular de 3er grado y en este último año también fue maestra de 6º grado.

Las preguntas fueron las mismas que se les hicieron a los padres de familia con la intención de tener puntos de vista diferentes.

La primera pregunta hacía referencia a la mayor contribución del director al éxito de la escuela. Las respuestas que se obtuvieron fueron: M1: “Su preocupación por la excelencia o porque sea una escuela distinguida”; M2: “Que se está preparando continuamente, que está preocupada y que verdaderamente le interesan los niños; sobretodo que es una forma de vida, lo disfruta”, y M3: “El compromiso y la perseverancia, el no rendirse y siempre buscar alternativas o soluciones”.

En segundo término se inquiría acerca del éxito más importante del director en la escuela. Las respuestas de los maestros: M1: “Implementar técnicas nuevas, como CIME®”, M2: “Los niños, el hecho de que egresen y les vaya bien en otras escuelas, que profesionalmente puedan, que tengan un buen comportamiento allá afuera, que apliquen el Decálogo”, y M3: “Los resultados académicos y los resultados en los concursos en los que se ha participado”.

Cuando se indagó acerca del tipo de liderazgo que ejercía la directora todas respondieron de manera similar al decir que es un liderazgo mixto ya que hay ocasiones en las que las órdenes vienen desde arriba junto con los lineamientos y las especificaciones que hay que cumplir pero, hay otras situaciones en las que se les pide su opinión y se toma en consideración lo que dicen para buscar alternativas. La M3 que tiene más años trabajando para la directora hizo el siguiente comentario: “Creo que conforme han pasado

los años se ha ido cerrando un poco más, pero me parece lógico ya que antes habíamos menos maestros y se tomaban menos decisiones”.

Todas estuvieron de acuerdo en que el amor a los niños es lo que impulsa al director en su trabajo. La Tabla 7 presenta las cualidades que las maestras identificaron como las más importantes del director.

Tabla 7  
*Cualidades que las maestras identificaron como las más importantes.*

Maestra	Cualidades
M1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tiene masa de líder.</li> <li>2. Su autoritarismo... “sin ese carácter no podría hacerlo”.</li> <li>3. Es una persona preparada</li> <li>4. Ha buscado estudiar y prepararse, lee.</li> </ol>
M2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de liderazgo.</li> <li>2. Toma de decisiones.</li> <li>3. Es asertiva.</li> <li>4. El amor a los niños.</li> </ol>
M3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener liderazgo</li> <li>2. Ser constante</li> <li>3. Ser perseverante en lo que realiza</li> </ol>

#### 4.1.4 Opinión de los alumnos

Como se mencionó en el Capítulo 3, a los alumnos se les envió un cuestionario donde se habían adaptado las preguntas proporcionadas por el ISSPP para conocer su opinión. Se contestaron de manera anónima por 19 alumnos de 6° grado como parte de sus actividades normales del día.

La Tabla 8 muestra las diferentes respuestas que los niños dieron a la primera pregunta que decía: ¿Cómo describirías a tu directora a alguien que no la conoce?,

Tabla 8  
*Descripción de la directora según los alumnos de 6°*

Respuesta	Número de alumnos que respondieron de esa manera
Buena	19
Alta	5
Agradable	2
Buena onda	2
Intenta hacer una buena escuela	2
Justa	2
Ayuda a los demás	1
Buena amiga	1
Comprensiva	1
Enojona	1
Estricta	1
Exigente	1
Feliz	1
Le interesa lo que le digo	1
Le tengo confianza	1
Leal	1
No me cae mal	1
Noble	1
Regañona	1
Sabe resolver problemas	1

La siguiente pregunta tenía el propósito de saber que opinaban los alumnos que pasaría con su escuela si no estuviera la directora, si seguiría siendo tan buena, 13 de los 19 niños dijeron que no sería buena porque “no habría orden”, “no estaría bien organizada”, “estaría muy triste sin Maty”, “no avanzaría” y “no sería divertida”; dos de ellos dijeron que sería igual, dos que sería divertida porque “jugaríamos todo el día” o “porque los niños tenemos derecho a divertirnos de vez en cuando”; uno de los alumnos respondió que no sabía y uno más mencionó que sería “más o menos”.

12 de los 19 niños que contestaron el cuestionario contestó que la directora estaba relacionada con sus logros en la escuela, algunos de sus comentarios fueron: “Sí, porque revisa los exámenes y pone más tarea”, “Sí, cuando me dio un castigo para que no me

portara mal”, “Sí porque una vez me peleé con un compañero y me regañó”, “Me ayuda en lo que no sé”, “Nos da buena suerte”, “Sí, dándome muchas oportunidades”, “Me apoyó cuando fui a las olimpiadas de matemáticas”.

Los siete alumnos que respondieron de forma negativa a este cuestionamiento dieron razones como: “No, porque yo tengo que ser responsable de mi asistencia y mis calificaciones”, “No, porque ella no me da clases” o “No, porque no es su obligación que saque buenas calificaciones”.

#### *4.2 Competencias de la directora*

Las competencias son aquellas herramientas con las que cuenta una persona para realizar su trabajo y para llevar a cabo sus actividades diariamente. En este apartado se muestran los resultados obtenidos por todas aquellas partes entrevistadas en este estudio con respecto a estos comportamientos o actuaciones por parte de la Prof<sup>a</sup>. Matilde Patricia Sánchez Orth, directora del Instituto María Montessori.

##### *4.2.1 Opinión de la directora*

Los cuestionamientos hechos a la directora sobre sus competencias tienen una naturaleza diferente ya que indagan la forma en la que ella realiza su trabajo diariamente y las estrategias que utiliza para cumplir sus objetivos, se le preguntó sobre la relación que tiene con los diferentes actores que participan en la vida escolar para conocer su forma de interactuar con ellos.

Se le pidió que definiera el papel del director en relación con los padres de familia a lo que respondió: “tiene que tener comunicación continua con ellos y también orientar, guiar, escuchar, ser preciso y tener constancia en lo que se hace”.



Con respecto a la relación con la comunidad expresó: “cumplir, ser responsable, dar ejemplo de respeto, de disciplina, tiene que ser una persona que tenga criterio, sentido común. Tiene que ser una persona que sea líder y que al mismo tiempo sabe seguir lineamientos, sabe tomar decisiones acertadas”.

Al hablar de la relación que debe existir con otros directores de escuela opinó que la relación debe ser cordial y respetuosa, le gustaría que pudiera ser una relación donde se compartieran experiencias pero que eso no sucede muy a menudo por la competencia que existe entre las escuelas.

Al definir el trato que debe de existir entre el director y la administración su comentario fue:

Tiene que tener una administración verdaderamente organizada, pulcra, pero no en el sentido de limpieza física sino que sepa qué hacer, cómo hacer, en donde hacer y a qué hora hacer. Tiene que tener definidas sus labores, tiene que definir, enseñar y verificar que cada quien haga lo que le toca. Ver que lo hagan bien y si no se está haciendo hay que asesorar.

Al explicar el papel del director con respecto al plan de estudios dijo: “lo tiene que conocer, saber que se hace en cada grado, para que le puedas pedir al maestro cómo tiene que dosificar, lo que tiene que hacer, y qué método tiene que emplear y cómo lo tiene que hacer”.

Por otro lado, una parte de las entrevistas estuvo dirigida a conocer la forma específica de enfrentar los retos que se presentan de forma constante, ella dijo:

Respondemos a las necesidades de lo que se nos va presentando. Por ejemplo: si los alrededores de la escuela están sucios, intentamos tenerlos limpios; si yo veo que los niños están teniendo problemas en lectura de comprensión...implementamos un programa para que todas nos unamos y podamos atacar ese problema. Hemos

llegado a la conclusión de que debemos ser más analíticas en el momento de sacar las calificaciones de los exámenes y ver las preguntas en las que la mayoría de los alumnos fallaron, ver los contenidos que los niños no entendieron, retomarlos y que no queden lagunas. Pueden ser retos materiales también, cómo lo de las canchas o qué necesitamos un salón más grande de música porque no es posible que los niños estén trabajando arriba en las canchas en el sol o, que necesitamos gradas porque los papás quieren asistir a la escuela y entonces intentamos cubrir esas necesidades primero antes que sacarle una ganancia a la escuela...siempre pensando en los chicos y en dar un buen servicio.

Al hablar de las estrategias que se han improvisando en el Instituto María Montessori se explicó el programa de lectura de comprensión, el programa de matemáticas, de música, las bibliotecas circulantes o los libros de lectura guiada; las guardias de seguridad que deben cumplir las maestras, el cronograma de actividades que se realiza a principio de año para tener todos los eventos calendarizados, el sistema de cómputo para la administración, etc.

Se le preguntó a la directora cuál era el método que seguía para realizar estas estrategias y dijo: “Primero investigo, después veo cómo lo puedo implementar y si va a ser aceptado o no”, por ejemplo explicó que para el programa de CIME® había que determinar cómo se llevaría a cabo, la capacitación de las maestras, los costos, el seguimiento que se requería y los materiales tanto para los docentes como para los alumnos, cuando se comprobó que era viable se implementó y se han ido resolviendo los problemas que se han presentado sobre la marcha.

Para finalizar esa parte de la entrevista se le preguntó: ¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?, ella se expresó de la siguiente manera:

¡Uy! Muchas cosas...yo quisiera tener un auditorio, más canchas, una cancha de fútbol rápido, quisiera poderles hacer un área más grande de juegos, quisiera tener más talleres por la tarde...más profesionales, quisiera que mis maestras tuvieran

más capacitación, que pudiera subir el nivel académico de los chicos, que fuera una escuela que se caracterizara porque sus alumnos tuvieran una amplia cultura, que se dijera: “los niños que salen del Montessori, son niños que leen muy bien, que les gusta leer, que resuelven problemas matemáticos con una gran facilidad”.

#### *4.2.2 Opinión de los padres de familia*

Durante las entrevistas realizadas a los padres de familia se les preguntó si ellos consideraban que la directora apoyaba la participación de los padres en la escuela, en general las respuestas fueron positivas argumentando que algunas de ellas habían formado parte de la Sociedad de Padres de Familia en diferentes ciclos escolares y siempre se habían sentido apoyadas por ella.

Para expresar otro tipo de participación de los padres de familia como la asistencia a juntas, participación en programas que la escuela realiza o el apoyo que algunas veces se requiere la MF3 comentó que ella estaba segura de que la directora sabía perfectamente “quien le entraba y quien se hacía a un lado” y por último la MF1 comentó: “A veces le resulta un poco difícil aceptar ideas, sobre todo si se trata de pedir, eso no le gusta”.

Al tratar de identificar las competencias de la Prof<sup>a</sup>. Matilde Patricia Sánchez Orth se puede hacer mención de los comentarios que se adquirieron al preguntarles a estas madres de familia que era lo que ellas creían que hacía al Instituto María Montessori una escuela exitosa. La MF2 comentó:

Creo que tienen a las personas idóneas en cada puesto. La directora sabe perfecto cómo tratar a cada papá y a cada niño. La subdirectora por su lado es un poco la contraparte... Maty es un poco más ruda o más directa y Gaby es más tierna o linda, es la que “apapacha” a los niños.

Por su parte la MF3 hizo la siguiente observación:

Creo que una de las cosas que hace a esta escuela exitosa es que nosotros como papás podemos ir a hablar con la maestra y ella sabe que le falta a cada niño y cómo se le puede ayudar. Se nota que el dinero que se paga de colegiaturas se utiliza en mejorar las instalaciones...cada año hay cosas nuevas y mejoras para los niños. La directora es una excelente líder, es muy estricta y todos obedecemos: maestros, papás, alumnos...todo lo controla.

#### *4.2.3 Opinión de los maestros*

Los maestros poseen una perspectiva diferente de la de los padres de familia y alumnos con respecto a la dirección ya que su relación es totalmente diferente, de ahí que algunas de las preguntas que se les realizaron tengan un carácter distinto y nos brindan una visión más clara de las competencias de la directora.

En primer lugar se les preguntó ¿Qué apoyo ha tenido por parte del director para realizar su trabajo?, la M1 dijo:

Buscó que tuviera los cursos y la capacitación que necesitaba para poder enseñar con las metodologías que aquí se utilizan, siempre te apoya en cuanto a los papás, siempre se va a poner de tu lado, si te equivocas te regaña pero frente ellos siempre va a estar detrás de ti, te respalda.

La M2 comentó que siempre se les brinda el material necesario para trabajar, que se les ofrecen capacitaciones y que siempre se ha sentido con confianza para tomar decisiones dentro de su salón además de que toma en cuenta su opinión. La M3 por su parte sostuvo que cuando se le ha presentado algún caso especial dentro de sus grupos siempre le ha ayudado a buscar soluciones.

Para tratar de identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles se les preguntó a las maestras como veían el papel de la directora en relación a los padres

de familia, a la comunidad, a los directores de otras escuelas y a la administración entre otros. La Tabla 9 presenta algunos de sus comentarios.

Tabla 9  
*Estrategias de la directora según los maestros entrevistados*

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
¿Cómo ve el papel del director con relación a los padres de familia?	En general bien, creo que por eso la escuela tiene la población que tiene.	Se relaciona bien con ellos pero a veces es muy dura.	Trata de involucrarlos en las actividades, por ejemplo: dando pláticas
¿Cómo ve el papel del director con relación a la comunidad?	Si se trata sólo de quedar bien con las autoridades no lo va a hacer si no es en beneficio de los niños.	Es querida en la comunidad. Tiene una relación armónica y se preocupa por cumplir con las normas.	No se rinde ante las adversidades.
¿Cómo ve el papel del director con relación a otros directores?		Es buena, la identifican, la conocen y la respetan, creo que su palabra pesa.	Creo que es indiferente porque a veces las escuelas de gobierno no quieren a las particulares, no creo que se pueda llevar bien con todos.
¿Cómo ve el papel del director con relación a la administración?		Está muy pendiente de todo lo que pasa, pero de repente hay algún rezago por la cantidad de trabajo en cuanto a planeación de actividades o su presencia en las juntas.	Bien, siempre hay comunicación y está pendiente de lo que pasa.
¿Cómo ve el papel del director con relación al plan de estudios?		Siempre trae capacitación y se tratan de implementar los cambios de la reforma.	Bien, está preocupada porque los maestros tengan la capacitación que requieren.

Por último se les preguntó acerca de la visión que ellos creían que tenía la directora para la escuela, la M2 respondió: “Crecer pero en todos los aspectos, ser mejores personas, que los niños tengan mejores herramientas, que sean exitosos, que sepan cómo resolver conflictos”, por su parte la M3 se expresó de la siguiente manera: “Que siempre haya calidad en la enseñanza y en lo que se les da a los alumnos”.

#### 4.2.4 Opinión de los alumnos

En este punto a los alumnos que contestaron los cuestionarios se les preguntó cómo percibían ellos la relación de “Maty” con los alumnos, con los maestros y con los papás de los alumnos”; se les dieron algunos ejemplos para darles una idea de la respuesta que se esperaba de ellos como: se lleva bien con ellos, platica, regaña, se interesa por cómo les va, pueden hablar con ella, les da miedo o le tienen confianza.

En la pregunta ¿Cómo crees que la directora se relaciona con los alumnos?, la respuesta más común fue: “Se lleva bien con ellos” pero hubo algunos comentarios extra como los siguientes:

- A veces me da miedo y a veces no.
- A veces no confía en nosotros.
- Es la mejor directora.
- Habla con ellos y a veces los regaña.
- Hace justicia.
- Hace lo correcto.
- Le tengo confianza.
- Me cae bien.
- Platica con ellos.
- Puedo hablar con ella, le tengo confianza pero a veces me da miedo porque pienso que me va a regañar.
- Se interesa por cómo les va.
- Se interesa y al mismo tiempo da miedo.

Al preguntarles sobre la relación que ellos perciben que tiene la directora con los maestros la mayoría dijo que se llevaban bien y le tenían confianza aunque alguno comentó que a veces los regañaba.

Sobre la relación con los padres de familia dijeron que Maty “se lleva bien con ellos y platica”, “A veces les dice las quejas de sus hijos”. “habla siempre con ellos de sus hijos” y “los papás le tienen confianza para cuidarnos”.

### *4.3 Características del Instituto María Montessori*

En este apartado se expondrán las características que tanto la directora como los otros actores entrevistados identifican como claves en el Instituto María Montessori y que conforman junto con las características personales y las competencias de la directora mencionadas en los párrafos anteriores la escuela que es objeto de este estudio.

#### *4.3.1 Opinión de la directora*

Durante el primer acercamiento con la Prof<sup>a</sup>. Matilde se hizo una investigación acerca de las características que definían a su escuela y a la población que atiende. A continuación se presenta la percepción que ella manifestó.

*Descripción de la comunidad de alumnos.* La directora definió a los alumnos como niños de clase media y media-alta, provenientes de familias donde ambos padres de familia trabajan todo el día y donde los niños pasan mucho tiempo solos. Expresó que ha detectado un sentido de culpabilidad en los padres de familia derivado de esta situación que tratan de suplir con cuestiones materiales, ella cree que lo que necesitan es tiempo y que les enseñen cosas como tolerancia y generosidad.

Con respecto a su comportamiento dentro de la escuela dijo que se encontraba de todo: “hay niños lindos, que son muy estudiosos, hay niños que son responsables, educados, hay otros que se rigen por la ley del menor esfuerzos, no quieren hacer las cosas porque saben que todo lo tienen fácil, sin esfuerzo”. Cree que como fortaleza los niños del Montessori son niños que están contentos en la escuela y que quieren convivir con sus compañeros y tienen ganas de componer las cosas.

*Descripción de las familias de los alumnos.* Son personas que están interesadas en que sus hijos tengan una buena educación, muchos de ellos colaboran y hacen equipo con la escuela. Algunos de ellos tienen retos de carácter económico para poder cumplir con los gastos que implica que sus hijos atiendan a esta institución y también se enfrentan a la situación de no conocer las metodologías como CIME® o MACARSI® con las que sus hijos aprenden y se pueden llegar a sentir frustrados.

*Involucramiento o participación de los padres de familia.* Ella cree que precisamente porque son personas comprometidas con la escuela es por lo que decidieron inscribir a sus hijos ahí.

*Descripción de la comunidad de la cual provienen los alumnos.* Es una sociedad muy materialista, “entre más tengo, mas valgo”. Siempre quieren tener más, mayores cosas económicas sin embargo ella cree que como comunidad están preocupados por sus hijos y por su educación.

*Descripción general de la escuela.* En este apartado hubo varios aspectos a tratar, el primer punto se refería a que la directora describiera cómo era la escuela y cómo la percibía día a día, ella comentó:



Con muchos retos, todos los días tengo que resolver problemas, todos los días tengo que arreglar situaciones, todos los días tengo que estar pendiente de los niños, todos los días tengo que estar pendiente de las maestras, estar supervisando, me gusta...me llena la vida, pero a veces quisiera divertirme más

Al mencionar la cultura escolar ella aseguró que la institución tiene una cultura ecológica, que quiere formar niños con valores, que sean autosuficientes, independientes tanto en el estudio como en la vida y que sean personas que sepan convivir en armonía.

Cuando se habló de seguridad mencionó las guardias que hacen las maestras durante los recreos, sobre las instalaciones que son adecuadas para los alumnos, que el personal está preparado para una emergencia y se hacen simulacros constantemente, hay una enfermería, se contrata un seguro escolar cada ciclo, el acceso a las personas ajenas a la institución está controlado y restringido y se contrató también la instalación de cámaras de seguridad en todo el plantel.

Con respecto al tema de salud, la directora está convencida de que el Instituto María Montessori ha tomado las medidas necesarias para que sea una escuela saludable ya que desde su inauguración la venta de comida chatarra está prohibida en la escuela, se instalaron bebederos con agua purificada para los niños y está al pendiente de que los sanitarios estén siempre limpios, se expresó de la siguiente forma: “bueno, para mí es una de las preocupaciones mayores...que nunca haya un baño sucio, que todos los salones estén albeando de limpios, que haya plantas, que los niños tengan espacios para jugar”.

Por otro lado la directora cree que la escuela es un lugar agradable para los alumnos y profesores ya que cada vez que se levanta la encuesta de satisfacción las respuestas son positivas tanto de parte de los niños como del personal que labora en la institución.

La Prof<sup>a</sup>. Matilde dijo sentirse contenta con la calidad de la enseñanza, el aprendizaje y los resultados académicos pero expresó su intención por obtener muchos mejores resultados en la prueba ENLACE y conseguir un mucho mejor lugar a nivel estatal.

*Descripción del personal docente.* Comprometidos con su trabajo, están trabajando porque tienen vocación, es gente que si no está preparada tiene ganas de superarse, quiere aprender. Casi no hay rotación de personal: “yo creo que no soy tan mal patrón porque la gente dura mucho tiempo conmigo”.

*Puntos fuertes del Instituto María Montessori.* Las metodologías especiales que se llevan dentro de la institución como: CIME®, MACARSI®, los programas de lectura de comprensión, el trabajo por competencias y proyectos, los talleres extra, el no suspender clases, que se trata bien a los alumnos y a los padres de familia, que se le pone atención a las cosas, es una escuela que escucha y que deja que los papás se acerquen.

*Desafíos del Instituto María Montessori.* Tener mayores espacios físicos para los niños, que los alumnos corrieran y jugaran más, encontrar la manera de tener menos alumnos pasivos. Por el lado administrativo la directora plasmó su sentir de la siguiente forma: “Que pudiera estar más tiempo en las escuelas y dedicarles con mayor conciencia las cosas porque la administración de la SEP me quita muchísimo tiempo y creo que sería más valioso estando en la escuela que haciendo papelitos y tonterías”.

*¿Qué hace a esta escuela exitosa?* Un aspecto clave de éxito en esta escuela es el inglés:

En el lugar en el que nos encontramos hay muy pocas escuelas que lo enseñan en el nivel en el que nosotros lo estamos brindando, que los niños puedan certificarse en

*Cambridge*, pero que además sí lo hablan, o sea, no es la típica *clasesita de red, blue*, si no que lo hablan bien.

La forma en la que se atiende a los padres de familia y a los niños, la forma en la que se está pendiente de ellos y los programas que se han implementado como el de matemáticas y música, además de ser una escuela laica. Los maestros están dispuestos a dedicarles tiempo a sus alumnos cuando necesitan un apoyo extra.

#### *4.3.2 Opinión de los padres de familia*

Las siguientes opiniones reflejan la perspectiva que tienen los padres de familia que participaron en el estudio acerca de las características del Instituto María Montessori y se exponen en el mismo orden que se presentaron las formuladas por la directora.

*Descripción de la comunidad de alumnos.* Las expresiones que utilizaron las madres de familia para este punto fueron: MF1: “En general creo que son niños cuidados, de los que se preocupan por ellos”, MF2: “Son niños que se preocupan por el medio ambiente, sanos, felices y que tratan de cumplir con el Decálogo Montessori”, MF3: “Son niños seguros, felices, que pueden tomar decisiones solos, se expresan y dicen lo que sienten, son niños abiertos”.

*Involucramiento o participación de los padres de familia.* En este apartado las opiniones fueron variadas. La MF1 dijo sentir que los papás creen que es responsabilidad de la escuela educar a los niños en su totalidad, que sienten que por eso y para eso pagan y no hay participación. La MF2 comentó haber tenido muy buenas experiencias en los grupos de sus hijos ya que el 80% de los padres de familia asistían a las juntas y se involucraban en las actividades de la escuela. Por último, la MF3 expresó que en su opinión el

involucramiento era alrededor del 70% “hay papás que le entran a todo y otros que por sus actividades no lo hacen, o no les gusta”.

*Descripción de la comunidad de la cual provienen los alumnos.* Para la MF1 es un lugar mezclado donde te puedes encontrar todo tipo de gente ya que la ciudad de Apizaco es relativamente pequeña. La MF2 lo describió “creo que estamos en el mismo canal, cuando se pide apoyo, la mayoría responde, es gente que quiere un buen futuro para sus hijos”. Por último la MF3 dijo que algunos eran muy atentos y había personas que sentían que la escuela era elitista y que existía diferencia en el trato pero que ella nunca lo había sentido de esa manera.

*Descripción general de la escuela.* En este punto se les preguntó a las madres de familia si creían que la escuela era segura, saludable, un lugar agradable para sus hijos y cómo se sentían con respecto a la calidad de la enseñanza, aprendizaje y resultados académicos de los alumnos. La Tabla 10 presenta las opiniones expresadas por ellas.

Tabla 10

*Descripción general de la escuela por parte de las madres de familia*

Pregunta	Madre de Familia 1	Madre de Familia 2	Madre de Familia 3
¿Es una escuela segura?	Sí, porque tienen mucho control para que ningún niño se salga a la calle.	Sí, las instalaciones están pensadas para los niños. No puede entrar gente extraña, tienen muy buen control.	Sí, todo el personal está pendiente de los niños y si hay algún accidente luego luego se mueven.
¿Es una escuela saludable?	Siempre han tratado de que sea saludable aunque de repente venden cosas que no son tan naturales. Motivan normalmente a los alumnos para que se muevan.	Están al pendiente del lunch, de que no se venda chatarra y los papás tienen que cumplir con ese lineamiento. Los talleres extras implican salud.	Siempre han estado pendientes de la comida, el ambiente es sano, las maestras no llegan tomadas u oliendo a cigarro. Hay actividades y talleres que los impulsan a moverse.
¿Es un lugar feliz para su hijo?	Sí, la verdad entran felices y salen felices, estoy segura de que es un lugar feliz para mis hijos.	Yo los veo muy felices.	Sí, mi hijo es feliz, cuando se porta mal le digo que lo voy a sacar del Montessori y me dice que todo menos eso.
¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?	Muy bien, siento que llevan la base para estudiar solos y que están bien preparados.	Estoy contenta, me parece que están en el tope en esa cuestión sobre todo cuando los comparas con otras escuelas. Sobre todo en matemáticas e inglés.	Mi hijo tenía malos hábitos como la ortografía o estudiar solo y nos ha costado mucho trabajo, pero ha mejorado muchísimo. Comparándolo con otros niños de otras escuelas es muy buena, aquí los maestros incentivan mucho a los niños.

*Descripción del personal docente.* La MF1 expuso que algunos podrían dar más, para ella a veces hay algunos maestros que están cansados o tienen mucho tiempo en el mismo grupo pero en general todos están bien preparados. La MF2 dijo que todos eran muy capaces, que siempre le habían tocado excelentes maestras de grupo con las que se podía hablar y trataban bien a los niños – “son imparciales, siempre ha habido mucho apoyo y comunicación” - , por último la MF3 señaló que tenían mucha paciencia, que tratan con respeto a los niños, son cariñosas y los atienden, ella percibe que están preocupadas por su avance.

*Puntos fuertes del Instituto María Montessori.* En este apartado las opiniones también fueron muy distintas. La Tabla 11 resume las respuestas a este cuestionamiento.

Tabla 11

*Puntos fuertes del Instituto María Montessori según madres de familia*

Madre de Familia	Puntos fuertes
MF1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disciplina. La directora ha tratado de que los niños sean correctos.</li> <li>2. La lectura.</li> <li>3. El método de matemáticas.</li> <li>4. El inglés.</li> </ol>
MF2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lo académico.</li> <li>2. Matemáticas e inglés.</li> <li>3. Los profesores y el ambiente que hay, es un lugar sano</li> </ol>
MF3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La directora porque conoce a cada uno de los niños.</li> <li>2. Matemáticas e inglés.</li> <li>3. La confianza que tienen los niños en sus maestras.</li> </ol>

*Desafíos del Instituto María Montessori.* Los desafíos que enfrenta la institución según la MF1 es que los niños salgan siendo “buenos niños”, responsables, con buen nivel de inglés y seguir siempre intentando ser los mejores en los eventos en los que participan. Para la MF2 el reto es mejorar en cuanto a lo académico y formar niños de bien, para la MF3 el mayor desafío es mantener el buen nombre de la escuela con toda la competencia que hay, que los niños sean felices, que trabajen a gusto y que la escuela sobresalga.

*¿Qué hace a esta escuela exitosa?* En este punto se les preguntó a las madres de familia que trataran de explicar que hacía evidente el éxito de la escuela, para la MF1 con que los niños estén contentos se hace evidente – “nunca le vas a dar gusto a todos los padre de familia” – Cuando los maestros le saben dar a los niños justo lo que necesitan sin ser “consentidores o barcos” el éxito es inminente. La MF2 comentó que los logros que han

tenido los alumnos en concursos tanto académicos como deportivos hacen evidente el éxito de la escuela además de la atención personalizada tanto académica como emocional que reciben – “los niños son individuos, no números...y así los tratan”. Por otro lado, la matrícula que hay en los salones es la evidencia del éxito para la MF3 – “ahí te das cuenta de cuanta gente quiere que sus hijos vengán a esta escuela”- además de los resultados en la prueba ENLACE y en los resultados deportivos que han logrado.

#### 4.3.3 Opinión de los maestros

Como ya se mencionó anteriormente los maestros tienen puntos de vista muy significativos ya que están en contacto directo con los alumnos y con los padres de familia, ellos son los que tienen acceso de primera mano al comportamiento y a las reacciones de los alumnos y sus familias además de la relación directa con la dirección. A continuación se presentan sus opiniones acerca de las características del Instituto María Montessori.

*Descripción de la comunidad de alumnos.* La Tabla 12 se refiere a las expresiones de las maestras sobre la población de alumnos que atienden.

Tabla 12

*Descripción de la comunidad de alumnos según las maestras*

Maestra	Descripción
M1	Variada, pero con un nivel social medio-alto. Creo que a los niños les hacen falta valores y principios que deberían traer de casa. Siempre están dispuestos a aprender y tienen la ventaja de estar expuestos a muchas cosas que niños de otro nivel socioeconómico no tienen en el aspecto cultural.
M2	Los niños están modificando su forma de aprender debido a las reformas. Les faltan valores y algunos tienen muchos conflictos en casa. Son niños comprometidos con el medio ambiente, independientes, saben desenvolverse y no le tienen miedo a los retos
M3	Parte de la población es muy responsable pero en otros hay muy poco apoyo.

*Descripción de las familias de los alumnos.* “Hay de todo. Tengo familias disfuncionales donde hay que mediar distintas situaciones. Tengo muchos niños que son los más chicos o los consentidos o hijos únicos y son un tanto sobreprotegidos” – M1.

La M2 las describe como complejas y cada vez más desintegradas, donde no se fomentan los valores y hay muchos problemas porque no están presentes pero con la cualidad de que le quieren dar una mejor calidad de vida a sus hijos. Por último, la M3 las detalló como poco responsables – “como que dejan que la escuela o el maestro se ocupe de todo” – aunque algunas si brindan el apoyo que se necesita con terapias o regularización.

*Involucramiento o participación de los padres de familia.* La M1 dijo que en general el seguimiento que se requiere por parte de los papás en casa es pobre aunque haya situaciones en las que pareciera que están muy preocupados pero los resultados no lo evidencian. La M2 comentó que les falta involucrarse, ella refirió que se ha dado cuenta que mientras más grandes son los niños menos participan los papás en sus actividades, “hay papás que ni siquiera conozco”. La M3 también estuvo de acuerdo y refirió que solamente como el 60% de los padres de familia está involucrado en las actividades escolares.

*Descripción de la comunidad de la cual provienen los alumnos.* La M1 refirió que aunque el nivel cultural al que la mayoría de las familias pertenece es medio-alto no se percibe una coherencia con su comportamiento cívico, “se estacionan donde no deben o si te encuentran en la calle no te saludan”, la M2 expresó que la comunidad a veces es muy cerrada y fomentan en los niños el valor a la situación económica, fomentan la creencia de “cuanto tienes, cuanto vales”; para la M3 la comunidad de la cual provienen los alumnos es bastante irresponsable aunque si hay personas que son muy dedicadas.



*Descripción general de la escuela.* En este apartado se les preguntó a las maestras al igual que a la directora y los padres de familia si creían que la escuela era segura, saludable, un lugar agradable para los niños y cómo se sentían con respecto a la calidad de la enseñanza, aprendizaje y resultados académicos de los alumnos. La Tabla 13 presenta las opiniones expresadas por ellas

Tabla 13

*Descripción general de la escuela por parte de las maestras*

Pregunta	Maestra 1	Maestra 2	Maestra 3
¿Es una escuela segura?	Sí, se preocupan por estar al pendiente de los niños, establecen rutas de evacuación, hay simulacros constantes, hay gente en las puertas y las maestras tienen guardias.	En instalaciones sí. Estamos pendientes de los niños, el material es seguro. Siempre están pendientes de que si hay un vidrio roto arreglarlo y cosas así.	Sí, hay mucho apoyo de la directora, está pendiente de las instalaciones, siempre están primero los alumnos. La vigilancia al a hora de la entrada y la salida y las guardias.
¿Es una escuela saludable?	No tanto. Aunque se vigila la comida sigue habiendo cosas que no se pueden controlar como lo que traen de casa los niños. Se promueve la activación física de los niños pero creo que se puede hacer más.	Yo creo que sí, tratamos de hacer un ambiente armónico. Cuidamos la integridad de los niños. Nos falta atacar la salud física pero los cambios son poco a poco, nos faltan más actividades físicas, tal vez por la tarde.	Sí porque están pendientes de lo que se vende y que no haya comida chatarra. Nos falta un poco de actividad física para la activación.
¿Es un lugar feliz para los estudiantes?	Creo que la intención está pero a veces por el ritmo de trabajo se puede perder de vista.	Sí, vienen contentos y se sienten cómodos.	Yo he visto que sí. Los veo contentos al venir aquí.
¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?	Bien, a veces me sorprende como resuelven los retos que les pongo. Siempre me ha llamado la atención el seguimiento que se le hace a los casos en esta escuela durante todo el ciclo escolar.	Creo que nos falta más capacitación para dar continuidad de un año al otro. Necesitamos mejor comunicación entre maestras pero me siento contenta porque he visto como mejoran y se han esforzado mis alumnos.	Bien porque no nos hemos estancado, siempre nos estamos capacitando en matemáticas, en música, no sólo nos quedamos con los cursos de la SEP sino que por parte de la dirección siempre hay más.

*Descripción del personal docente.* Las opiniones en este sentido fueron similares. La M1 dijo sentir que en general se busca que la mayoría estén interesadas en seguirse preparando ya que es un requisito de la escuela “para estar aquí o cumples o cumples...si echas la flojera te vas, tienes que entrarle al régimen”, La M2 describió a sus compañeros de trabajo como solidarios y empáticos, comprometidos y responsables en su mayoría. La M3 dijo que era un equipo de trabajo responsable y cooperativo que se ayudaban mutuamente.

*Puntos fuertes del Instituto María Montessori.* La M1 los describió de la siguiente manera: “La directora creo que es muy importante porque te arrastra, marca el interés, el seguimiento, que los niños estén bien. Y los maestros porque ellos realizan el trabajo que debe estar en sintonía”. Para la M2 los puntos fuertes son: el trabajo en equipo, los valores, el nivel de inglés, el método de matemáticas ya que en su opinión hace a los niños muy reflexivos y la directora por su compromiso con la escuela. La M3 cree que la cooperación que hay por parte de los maestros y la dirección, los programas de CIME®, MACARSI®, valores y ecología son los puntos fuertes de la institución.

*Desafíos del Instituto María Montessori.* Educar a los papás es el mayor desafío para la M1 ya que sin su apoyo el trabajo de los maestros no es completo y no se aprovecha totalmente. Para la M2 los desafíos son elevar la calidad académica, que los niños sean más responsables y comprometidos y que puedan aprender cosas que les sirvan en la vida. Por último para la M3 el mayor desafío que enfrenta el Montessori es integrar a los papás en las actividades de sus hijos.

*¿Qué hace a esta escuela exitosa?* Para la M1 el nivel académico, los resultados de la prueba ENLACE, el análisis que se hace cada año de todos los grupos, los resultados que obtienen en los eventos en los que se participan y el equipo de trabajo son aspectos claves para el éxito de la escuela. La M2 expresó que el número de niños que hay en la escuela, el hecho de que los papás estén contentos y vengán con las siguientes generaciones, que los egresados obtengan buenos resultados en los exámenes de admisión de otras instituciones son los aspectos de éxito. Para la M3 lo que hace exitosa a esta escuela es la perseverancia, el compromiso, el estar siempre buscando educación de calidad y no quedarse estancado sino buscar nuevas estrategias para trabajar con los niños.

#### *4.3.4 Opinión de los alumnos*

Los cuestionarios enviados a los alumnos tenían también la intención de conocer su opinión acerca de las características de la escuela, debido a que fueron 19 los niños que respondieron estos instrumentos no es posible exponer en este apartado todas las respuestas, sin embargo se expondrán los comentarios más significativos.

*¿Cómo describirías tu escuela?* Esta fue la primera pregunta que se les hizo a los alumnos de 6° grado de primaria. La mayoría describió las características físicas del edificio con palabras como “grande”, “bonita”, “azul”, “con cuatro pisos”, “tiene canchas”; algunos niños hicieron alusión a sus maestras y a otro tipo de aspectos como: “es divertida”, “tiene mucha sombra”, “es colorida”, “buena en enseñar a los estudiantes”.

*¿Tu escuela es segura?* Todos los alumnos respondieron de manera positiva, dijeron que las maestras estaban pendientes de con quien se iban a la hora de la salida, que no dejaban entrar a personas extrañas, que había cámaras de seguridad y lockers en cada salón.

*¿Qué hace tu escuela para que tengas buena salud?* Esta pregunta tenía la intención de conocer la opinión de los alumnos con respecto al tema de salud, la mayoría creyó que el tener una enfermería en la escuela era una de las medidas que la escuela tomaba para que ellos estuvieran sanos, en segundo lugar se refirieron a que dentro de la cooperativa no se vende comida chatarra y algunos hicieron referencia al servicio de agua que tienen, pero ninguno hizo algún comentario con referencia a activación física.

*¿Tu escuela es agradable?* Los 19 alumnos contestaron de manera positiva haciendo alusión a los maestros, a sus amigos, a los colores de las instalaciones, los árboles y el ambiente que hay dentro de la escuela.

*¿Crees que tu escuela te está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puedas tener?* Este cuestionamiento tenía la intención de compararlo con la opinión tanto de la directora, los padres de familia y los maestros con respecto a la calidad de la enseñanza y el aprendizaje así como de los resultados académicos. Todos los encuestados dijeron que sí gracias a sus maestras, a que les explicaban bien y les aclaraban dudas; algunos dijeron que les daban oportunidades y les ayudaban cuando no entendían.

*¿Cómo describirías a tus maestros?* En este punto se obtuvieron respuestas positivas para casi todos los maestros, es decir, la maestra de grupo, la maestra de Inglés, el maestro de Educación Física y la maestra de Computación. Para el único maestro que hubo comentarios adversos que iban desde “es divertido” a “me cae mal” o “dice groserías” fue con el profesor de Educación Artística.

*¿Qué hace que tu escuela sea exitosa?* Por último se les preguntó a los niños cuales creían que eran las cosas que hacían a su escuela exitosa, sus respuestas fueron: su

educación, las maestras, los métodos con los que aprendemos, la directora y sus instalaciones.

En el Capítulo 5 se presenta la interpretación que se hace de estos resultados y se trata de vincular lo encontrado con el problema de investigación planteado en el Capítulo 1 y las teorías expuestas en el Marco Teórico de esta investigación.

## Capítulo 5. Análisis y Conclusiones

Como se enunció al principio de esta investigación, el objetivo general era describir el perfil y prácticas de la directora del Instituto María Montessori de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala con la finalidad de generar conocimiento sobre el éxito del liderazgo escolar en una escuela primaria.

En primer lugar, se discuten los resultados vinculando la información con la que se obtuvo en el marco teórico. Después se realiza la validación de los resultados encontrados a través de la triangulación y la validación con los participantes en la investigación. Se presentan también los alcances y limitaciones propios del estudio así como las recomendaciones para estudios futuros y las conclusiones.

### *5.1 Análisis de resultados*

#### *5.1.1. Contexto del caso.*

Se encontró que los alumnos que acuden al Instituto María Montessori de la ciudad de Apizaco, Tlaxcala provienen de un contexto socioeconómico de clase media y media-alta. Son, en su mayoría miembros de familias compuestas por los dos padres de familia y uno o dos hermanos. Las actividades principales a las que se dedican son el comercio, el servicio público o el trabajo para empresas establecidas en el Estado.

En el curso escolar 2010 – 2011 la población era de aproximadamente 300 alumnos distribuidos de 1° a 6° grado de primaria, oscilaban entre las edades de 5 a 13 años, una plantilla de 19 docentes y 9 personas que componían el personal de apoyo de la institución. Las instalaciones se encontraron en buen estado y diseñadas específicamente para cumplir propósitos educativos, el entorno físico era agradable y seguro. La directora, ha

desempeñado el puesto desde hace 9 años, anteriormente había trabajado como directora de un jardín de niños y como educadora. Tenía en el momento de la investigación 54 años de edad.

### *5.1.2 Situación de la directora*

La Prof<sup>a</sup>. Matilde Patricia Sánchez Orth cuenta con las carreras de Profesora de Jardín de Niños y Licenciada en Lengua y Literatura Españolas, tiene cuatro diplomados en: Psicomotricidad, Tecnología Educativa, Investigación Educativa y Terapia de Juego; así como una especialización en Trastorno por Déficit de Atención (TDA). Cuenta con la experiencia de haber trabajado como maestra de grupo en jardines de niños de gobierno y particulares, así como haber sido directora del Jardín de Niños María Montessori durante 30 años.

Debido a la petición constante por parte de los padres de familia del jardín de niños y a que se presentó la oportunidad de formar una Sociedad Civil con otras personas, tomó la decisión de inaugurar la primaria y empezar a funcionar como tal en el ciclo escolar 2002 – 2003. Aunque la carga de trabajo se incrementó considerablemente la directora ha buscado la forma de conformar un equipo que le ayude a enfrentar los retos que se presentan continuamente.

### *5.1.3 Características de la directora*

Hernández (1995) menciona que el poder de un líder tiene varias fuentes. Durante el transcurso de la investigación se encontró que la directora sustenta un poder legítimo ya que fue conferido formalmente para cumplir sus funciones y es aceptado por todos los miembros de la organización; también se identificó un poder de experto o autoridad técnica,

dicha cualidad fue identificada por los padres de familia como se puede ver expresado por la MF2 cuando dijo “creo que después 30 años no le puedes platicar nada, ha visto todo y más, claro que ella sabe perfecto cómo tratar a cada papá y cada niño”. Por su parte la M3 comentó que cuando se le ha presentado algún caso especial dentro de sus grupos siempre le ha ayudado a buscar soluciones.

Lewin (citado por Hernández, 2005) dividió la conducta de los líderes en tres estilos: líder autocrático, líder democrático y líder *laissez-faire*. Una combinación entre el liderazgo autocrático y democrático fue reconocido como una de las características de la Profª. Sánchez. Esta cualidad fue identificada tanto por ella cuando dijo: “Tomo las decisiones que considero para la escuela correctas, permito la opinión de los demás pero siempre y cuando crea que es en beneficio de la comunidad escolar”, como por los padres de familia: “No es cariñosa, los niños le tienen cierto “miedito”...quiero decir que no es la “cuata” de mis hijos si no la autoridad en la escuela”, “Mis hijos saben por dónde va la cosa y que tienen caminar derechitos con Maty”; los maestros, por su parte expresaron que hay ocasiones en las que las órdenes vienen desde arriba junto con los lineamientos y las especificaciones que hay que cumplir pero, hay otras situaciones en las que se les pide su opinión y se toma en consideración lo que dicen para buscar alternativas.

Los padres de familia y los alumnos estuvieron de acuerdo en que la directora está personalmente involucrada con los logros de los alumnos, ya fueran académicos de asistencia o comportamiento social, esto se ve reflejado en los comentarios de la MF1 cuando dijo: “¡Claro que está directamente relacionada! Sabe perfecto lo que le pasa a cada niño, su capacidad, conoce a todos uno por uno, ella está ahí todo el día, dice qué va a pasar, qué vamos a hacer, ¡todo!, está adentro”, o en los comentarios de los alumnos: “Sí,



dándome muchas oportunidades”, “Sí, porque una vez me peleé con un compañero y me regañó” o “Me apoyó cuando fui a las olimpiadas de matemáticas”, lo cual concuerda con Hallinger (1992, citado por Marks y Printy, 2003) cuando mencionan el liderazgo instruccional como aquel que está enfocado en ayudarle al alumno a aprender y está relacionado con lo que el director hace durante el día para apoyar el logro de los estudiantes y la habilidad de sus maestros para enseñar.

Se identificó también lo mencionado por Hallinger (1992, citado por Marks y Printy, 2003) referente al liderazgo transformacional que se enfoca en encontrar y solucionar problemas, en colaborar junto con todas las partes involucradas en la escuela para incrementar el funcionamiento organizacional. Dicha cualidad se pudo identificar durante las entrevistas a la directora cuando se le pidió que diera un ejemplo de la relación escuela – familia y relató que cuando algún niño presenta un cambio de conducta ya sea en el plano académico o social, primero el departamento de psicología le hace un sondeo para investigar qué es lo que le pasa y si es necesario, entonces se concreta una cita con los papás, se establece una comunicación con ellos y se arma una estrategia que integre tanto a la escuela como a la familia para poder enfrentar la situación que se esté dando y llegar a una solución.

Tanto la directora, como los padres de familia y los maestros identificaron las cualidades que para ellos eran más importantes en un director exitoso, entre ellas estaban: ser organizado, responsable, con valores, con autoridad, capacidad de diálogo, amor por su trabajo, experiencia, conocimientos, tenacidad, toma de decisiones, constancia y perseverancia, lo cual concuerda con lo encontrado en los estudios realizados tanto en

Australia como Indonesia mencionados en los antecedentes de esta investigación como con las características encontradas en el estudio hecho por Rhodes et al. (2008).

Por lo que mencionan los grupos de enfoque entrevistados se puede considerar un director exitoso aquél que tiene como cualidades la experiencia y los conocimientos técnicos. Asimismo, un involucramiento con todas las áreas de la escuela para analizar y solucionar los problemas que se presenten y cualidades sociales como: asertividad, constancia, perseverancia, capacidad de diálogo, todo ello expresado a través del amor por su trabajo que le ayude a sobrellevar y enfrentar los retos inherentes a este puesto.

#### *5.1.4 Prácticas de la directora*

La visión compartida fue una de las prácticas que se pudieron identificar en la directora, lo cual coincide con Senge (1998), cuando menciona que ésta significa que la comunidad escolar entiende cuánto pueden lograr si trabajan unidos y brinda un timón para mantener el rumbo, dicha práctica fue identificada por la directora cuando dijo que quisiera que sus maestras tuvieran más capacitación y se pudiera incrementar el nivel académico de los niños, que fuera una escuela que se caracterizara por la amplia cultura de sus alumnos, que se dijera “los niños que salen del Montessori, son niños que leen muy bien, que les gusta leer, que resuelven problemas matemáticos con una gran facilidad”.

Esto concuerda con lo expresado por las maestras cuando se les preguntó acerca de la visión que creían que tenía la directora para la escuela y respondieron: “Crecer pero en todos los aspectos, ser mejores personas, que los niños tengan mejores herramientas, que sean exitosos, que sepan cómo resolver conflictos” y “Que siempre haya calidad en la enseñanza y en lo que se les da a los alumnos”.

Senge et al. (2002) proponen un modelo de liderazgo para la educación centrado en cuatro competencias: participación, pensar en sistemas, liderar el aprendizaje y conciencia de sí mismo. En el transcurso de la investigación se encontró evidencia que concuerda con estos puntos, a continuación se exponen algunos ejemplos.

*Participación.* Cuando se le preguntó a la directora la forma en la que se enfrentan los retos dentro de la escuela ella dijo: “Hemos llegado a la conclusión de que debemos ser más analíticas en el momento de sacar las calificaciones de los exámenes y ver las preguntas en las que la mayoría de los alumnos fallaron”, esto demuestra la capacidad de mover a la gente para afrontar un problema.

*Pensar en sistemas.* La MF3 expresó su opinión acerca de lo que hacía a la escuela exitosa diciendo: “Creo que una de las cosas que hace a esta escuela exitosa es que nosotros como papás podemos ir a hablar con la maestra y ella sabe que le falta a cada niño y cómo se le puede ayudar”. Se entiende que cada miembro del equipo sabe que forma parte de un sistema y se toma en cuenta su opinión, se apoya su participación.

*Liderar el aprendizaje.* Los padres de familia expresaron que la directora sabía perfecto que era lo que pasaba con cada niño: “Sabe perfecto lo que le pasa a cada niño, su capacidad, conoce a todos uno por uno, ella está ahí todo el día, dice que va a pasar, que vamos a hacer, ¡todo!”, “Sabe cómo van académicamente, en los deportes, quien sobresale, quien es el líder del salón, yo creo que hasta se ha de saber que promedio tiene cada niño”.

Por su parte los alumnos hicieron comentarios como: “Puedo hablar con ella, le tengo confianza pero a veces me da miedo porque pienso que me va a regañar”, “Se

interesa y al mismo tiempo da miedo”. Todo esto concuerda con lo expuesto por Senge et al. (2002) cuando explica que hay que dar ejemplo de un enfoque situado en el aprendiz.

*Conciencia de sí mismo.* Senge et al. (2002) explican que el director debe conocer el impacto que produce sobre los miembros del sistema y cuando se le pregunto a la Prof<sup>a</sup>. Matilde P. Sánchez Orth cual había sido su mayor contribución al éxito de la escuela respondió: “Creo que dando ejemplo de lo que pido... siendo la primera que cumple” lo que manifiesta que conoce el impacto que tienen sus acciones y conductas en todo su equipo de trabajo.

Se concluye entonces, que para esta investigación conseguir una visión compartida, incluir a todos los actores que se relacionan con la escuela para lograr objetivos, tener un conocimiento profundo de lo que necesitan los alumnos, padres de familia y maestros, y además estar consciente del impacto que tiene su comportamiento personal, son prácticas que ayudan al director de una escuela a ser exitoso.

#### *5.1.5 Características de la institución*

Palacios-Maldonado (2000) explica la creación del conocimiento organizacional a través del modelo occidental (racionalismo) y el oriental (empirismo). En esta investigación se detectaron situaciones que concuerdan con el segundo, que dice que para que el conocimiento individual se convierta en organizacional se requieren acciones que logren pasar el conocimiento de los individuos a los grupos, y de los grupos a la organización.

La primera forma de conversión del conocimiento surge de la socialización, es decir cuando se comparten experiencias y se crea conocimiento tácito como modelos mentales y habilidades técnicas, esto es evidente en lo ya mencionado anteriormente acerca del

ejemplo que la directora da a su equipo de trabajo. Ella lo expresó de la siguiente manera: “si pido que las maestras hagan guardias...yo las hago; si les digo a las maestras que salgan a jugar con los niños, yo soy la primera en salir y poner la cuerda para que los niños brinquen”; todo esto crea una cultura organizacional y conocimiento tácito dentro del Instituto María Montessori.

En segundo término está la exteriorización, según Palacios-Maldonado (2000) el conocimiento tácito se vuelve explícito en forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Cada mes el personal de la escuela tiene una “reunión colegiada” donde se discuten diferentes temas, se conversa de las experiencias que han tenido las maestras en sus grupos, se exponen las coincidencias que puede haber entre variados escenarios y se llegan a acuerdos que crean modelos dentro de la institución y que se entienden como aprendizaje organizacional.

La tercera forma de conversión de conocimiento es la combinación y se genera clasificando, añadiendo y categorizando el conocimiento explícito. Cuando se les preguntó a las maestras como describirían al personal docente, la M2 describió a sus compañeros de trabajo como solidarios y empáticos, comprometidos y responsables; La M3 dijo que era un equipo de trabajo responsable y cooperativo que se ayudaban mutuamente. Se entiende entonces que el conocimiento se comparte entre el equipo y se añaden nuevas cosas que ayudan a seguir creciendo como organización.

Por último, Palacios-Maldonado (2000) explica que la interiorización se relaciona con el “aprender haciendo” y esto se evidencia cuando las maestras realizan su trabajo; se sienten apoyadas y respaldadas por la dirección y es parte de la forma de hacer las cosas en

la escuela. Esto se aprecia en el comentario de la MF3 cuando dijo: “como papás podemos ir a hablar con la maestra y ella sabe que le falta a cada niño y cómo se le puede ayudar”, por su parte la M1 indicó: “para estar aquí o cumpleaños o cumpleaños...si echas la flojera te vas, tienes que entrarle al régimen”.

Se concluye por lo tanto que, para esta investigación, el aprendizaje organizacional es una característica que las instituciones dirigidas por directores exitosos tienen y al ser parte integrante su filosofía y métodos de trabajo les ayudan a conseguir mejores resultados académicos, sociales, operativos y personales.

Por último, Newmann (2006, citado por Kilbane, 2009) identificó cinco elementos que definen a las comunidades de práctica y que fue posible detectar dentro de la investigación en el Instituto María Montessori:

- Visión compartida. Es un grupo que posee una colaboración para el aprendizaje de los alumnos. Esto se vio reflejado en los comentarios que realizaron la directora, padres de familia, maestros y alumnos; todos convergieron en la identificación del objetivo común y supieron que se espera de cada uno de ellos.
- Colaboración. Los maestros expresaron su sentimiento de pertenecer a un grupo que colabora y comparte conocimientos. Por otro lado, los padres de familia también lo perciben así y lo expresaron en las entrevistas, la MF1 dijo: “yo veo a las maestras muy unidas y saben aprovechar muy bien lo que hace mejor cada una de ellas”.
- Distribución. La directora ha ido delegando responsabilidades tanto con la subdirectora como con las maestras y así lo expresaron durante las entrevistas.

- Reflexión sobre sus prácticas. Durante las reuniones colegiadas se analizan todo tipo de situaciones y además al final de cada ciclo escolar se hace una evaluación general y se reflexiona sobre lo aprendido y realizado durante el año.
- Interés en la investigación del proceso enseñanza – aprendizaje. La capacitación constante y la búsqueda de metodologías nuevas como: CIME®, MACARSI®, la enseñanza del idioma inglés y el programa de lectura de comprensión son evidencia del interés por seguir aprendiendo y mejorar dicho proceso.

Se entiende entonces que para esta investigación, la creación y formación continua de comunidades de práctica dentro de las escuelas es una de las tareas más importantes que debe desarrollar un director de éxito ya que de ellas surgirán nuevas ideas y formas de colaboración que lo llevarán a mejorar el rendimiento de su escuela por medio de la práctica docente.

#### *5.1.6 Propuesta de perfil*

En el Capítulo 1 se definió la pregunta de investigación como: ¿Cuáles son las características y las prácticas de la directora del Instituto María Montessori que la pueden definir como una directora exitosa?, se ha demostrado a través de los instrumentos de investigación, trabajo de campo, cuestionarios y entrevistas que, la Prof<sup>a</sup>. Matilde Patricia Sánchez Orth cubre con suficiencia tanto las características de personalidad como aquellas que se adquieren durante el transcurso de la vida académica.

Las cualidades personales, aunque en varios casos son innatas, también son susceptibles de adquirirse y por su puesto mejorarse, Por su parte, las características adquiridas, son parte integrante del bagaje académico y cultural de la directora y conforman

lo que podría describirse en términos generales como el perfil de la directora del Instituto María Montessori.

Con el propósito de que los resultados de esta investigación les puedan ser útiles a personas que se encuentren en situaciones similares, la Tabla 14 muestra una propuesta de perfil del director exitoso, con la salvedad de que algunos de los conceptos pertenecen a cualquiera de las dos categorías y pueden ser modificados y mejorados con el paso del tiempo.

Tabla 14  
*Propuesta de perfil del director exitoso*

Cualidades Personales	Características adquiridas
Liderazgo	Experiencia
Asertividad	Conocimientos técnicos
Constancia	Preparación académica
Conciencia de sí mismo	Inclusión
Vocación	Capacidad de diálogo
Perseverancia	Conocimiento de las necesidades de alumnos, maestros y padres de familia
Empatía	Visión compartida

Además de lo anterior, el director exitoso debe establecer las condiciones y proporcionar los elementos necesarios para que el aprendizaje organizacional y las comunidades de práctica sean una constante en la institución a su cargo como un camino para obtener el éxito general.

### *5.2 Validez de los resultados*

En esta investigación se entrevistó tanto a la directora, como a los padres de familia, profesores y alumnos. Según Hernández et al. (2010) se posee una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso.



Asimismo, se confirma lo dicho por Drever (1995, citado por Day, s.f.) con referencia a las entrevistas abiertas, ya que las que se realizaron alentaron a los participantes a hablar libremente de lo que ellos percibían como importante.

Brace (2008, citado por Hernández et al., 2010) dice que el cuestionario es tal vez el instrumento más utilizado para recolectar datos y debe ser congruente con el planteamiento del problema, por eso fue el método utilizado para conocer el pensamiento y actitud de los alumnos, ya que por ser el grupo más numeroso y con más variedad de respuestas presentaba una mayor dificultad para adquirir información.

Por lo descrito anteriormente, y tomando en cuenta la triangulación de resultados, es decir, que al tener diferentes fuentes y comprobando que los resultados coinciden se infiere que los resultados de esta investigación son validos y cubren las expectativas expresadas en el planteamiento del problema.

### *5.3 Alcances y limitaciones*

Hernández et al. (2010) mencionan que con frecuencia la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Por lo que el alcance de esta investigación se enmarca como descriptivo ya que presenta eventos determinados por lo requerido en el ISSPP para recopilar datos de una multiplicidad de fuentes.

La Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores de Éxito de Escuelas que se encuentra en el Apéndice B permitió corroborar la información entre los datos obtenidos en ese instrumento y las entrevistas que se le hicieron a la directora.

Al ser un estudio de caso se utilizaron herramientas como entrevistas y cuestionarios para los diferentes participantes de la investigación, con limitaciones tales como que en el caso de la directora se notó cierta resistencia a seguir contestando las preguntas cuando la entrevista ya había durado algún tiempo o cuando sentía que las preguntas eran repetitivas.

Asimismo, una de las maestras, se alargó mucho en contestar las primeras preguntas de la entrevista por lo que se tuvieron que omitir algunos puntos debido al tiempo del que se disponía. Se debe tener en consideración que las respuestas a las entrevistas no hayan sido del todo objetivas ya que cómo estas fueron principalmente sobre las características, habilidades y desempeño de la directora de la escuela los participantes pudieron sentirse incómodos o con miedo a la reacción que pudiera tener ella al conocer los resultados de la investigación.

#### *5.4 Recomendaciones para estudios futuros*

Ha quedado claro que la directora de la institución estudiada es considerada exitosa por la mayoría de los actores que intervinieron en esta investigación de campo. Son coincidentes las opiniones que hablan de éxito o de logros, lo mismo por parte de alumnos, maestros y padres de familia.

La medición de logros es en gran parte por métodos subjetivos y por eso surge la posibilidad de ahondar en este aspecto y estudiar la probabilidad de establecer parámetros más acertados y confiables para medir las características inherentes a las labores de los directores.

Asimismo, la posibilidad de establecer programas o cursos institucionalizados por las autoridades educativas con el fin de crear directores exitosos, aprovechando los resultados de este tipo de investigaciones puede ser una alternativa para futuros estudios sobre el tema.

### *5.5 Conclusiones*

Se considera que se respondió a la pregunta de investigación planteada inicialmente y se determinaron las características y prácticas de la directora del Instituto María Montessori que la definen como exitosa y se infiere que estas pueden servir de parámetro o ejemplo para otras personas que se encuentren en una situación laboral coincidente.

Independientemente de que la institución desde su creación sólo ha tenido una directora los logros que se han obtenido como: los resultados en la prueba ENLACE, el reducido número de bajas escolares, los premios obtenidos por sus alumnos en diferentes disciplinas y el reconocimiento social reflejado en las respuestas acopiadas en esta investigación, implica que las estrategias utilizadas por ella han sido lo suficientemente efectivas para alcanzar los objetivos establecidos por la institución.

La búsqueda constante de estrategias que les permitan a los alumnos y maestros desarrollar nuevas y mejores formas de aprender como son: la metodología CIME® o MACARSI® que utiliza el Instituto María Montessori brinda ventajas competitivas contra otras instituciones y provee al alumnado de herramientas para afrontar los retos académicos y sociales a los que se ven expuestos.

Así como la creación del nivel primaria del Instituto María Montessori fue resultado de la petición constante por parte de los padres de familia del jardín de niños, el desempeño

y la consolidación que ha tenido éste a lo largo de los nueve años de funcionamiento ha dado lugar a la instauración de los niveles de secundaria y preparatoria con la misma línea educativa y filosofía de trabajo. Esto se considera como un significativo efecto secundario de la dirección exitosa de la institución.

Como conclusión final de esta investigación, se ha aprendido que un director exitoso predica con el ejemplo, ya que su comportamiento en los ámbitos académico, disciplinario, operativo y social dan la pauta para que el personal, los alumnos y los padres de familia actúen en consecuencia y que idealmente lo lleven a la práctica en el entorno social en que cada uno se desenvuelve.

## Referencias

- Argyris, C. (1998). Managers, Workers and Organizations [*Versión Electrónica*], *Society*, 35 (2), 343-346
- Boyett, J. & Boyett, J. (2006) *Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá, Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Davidhizar Birky, V., Shelton, M. & Headley, S. (2006). An Administrator's Challenge: Encouraging Teachers to Be Leaders [*Versión Electrónica*], *NASSP Bulletin*, (90), 87-101.
- Day, C. (2005). Introduction. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 533-538
- Day, C. (Compilador). Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP): Guía para miembros asociados.
- Day, C. (2007). What Being a Successful Principal Really Means: An International Perspective. *Educational Leadership and Administration*, (19), 13-24, 148.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (2004). *El cambio educativo: guía de planeación para maestros* (3ª. ed.). México: Trillas.
- Gurr, D., Drysdale, L., Mulford, B. (2005). Successful principal leadership: Australian case studies. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 539-551.
- Harris, A. & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement [*Versión Electrónica*], *Improving Schools*, 13(2), 172-181.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (Vª ed.). México, D.F. McGraw Hill.
- Hernández, S. (1995). *Introducción a la Administración: un enfoque teórico práctico*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Kilbane, J. (2009). Factors in Sustaining Professional Learning Community [*Versión Electrónica*], *NASSP Bulletin*, 93, 184-205.
- Leithwood, K. & Mascal, B. (2008). Collective Leadership Effects on Student Achievement [*Versión Electrónica*], *Educational Administration Quarterly*, 44, 529-561.
- Leithwood, K., Leonard, L. & Sharratt, L. (1998) Conditions Fostering Organizational Learning in Schools [*Versión Electrónica*], *Educational Administration Quarterly*, 34 (2), 243-276.
- MACARSI. (s.f.) *Formación Musical y Desarrollo Integral* [Folleto]. Coatepec, Veracruz, México.

- Mackler, J. (1996). A Survivor's Guide to the Principalship: Overcoming The Challenges [Versión Electrónica], *NASSP Bulletin*, (80), 84-89.
- Marks, H. & Printy, S. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformational and Instructional Leadership [Versión Electrónica], *Educational Administration Quarterly*, 39 (3), 370-397.
- Martínez-Otero, V. (2006). Consideraciones pedagógicas sobre la comunidad educativa: El paradigma de la "escuela-educadora". [Versión Electrónica], *Revista Complutense De Educación*, 17(1), 51-64.
- Palacios-Maldonado, M. (2000). Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 15, 31-39.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. Distrito Federal, México: Oxford University Press.
- Procuraduría General de la República [PGR]. (2011). *Incidencia Delictiva por Delegación: enero – febrero 2011*. Recuperado el 31 de marzo de 2011, de <http://www.pgr.gob.mx/temas%20relevantes/estadistica/Incidencia%20Entidad/graf4g.jpg>
- Raihani. (2008). An Indonesian model of successful school leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(4), 481-496.
- Real Academia Española (2005) Consulta realizada el 19 de febrero de 2011 en *Diccionario Panhispánico de Dudas*, en <http://buscon.rae.es/dpd/>
- Rhodes, C., Brundrett, M. & Nevill, A. (2008). Leadership Talent Identification and Development: Perceptions of Heads, Middle Leaders and Classroom Teachers in 70 Contextually Different Primary and Secondary Schools in England [Versión Electrónica], *Educational Management Administration & Leadership*, 36 (3), 311-335.
- Secretaría de Educación Pública [SEP] Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares [ENLACE]. (2010). *Consulta de posiciones de escuelas según diferentes criterios*. Recuperado el 19 de febrero de 2011, de [http://enlace.sep.gob.mx/ba/cons\\_crit2010/listado\\_esc.html](http://enlace.sep.gob.mx/ba/cons_crit2010/listado_esc.html)
- Senge, P. (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).
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. & Kleiner, A. (2002) *Escuelas que aprenden: un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. (J. Cárdenas, Trad.). Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma. (Trabajo original publicado en 2000).
- Stake, R. (2005). *Investigación con estudio de casos* (R. Filella Trad.) (4ª. ed.). Madrid: Morata.

- Wahlstrom, K. & Seashore, L. (2008). How Teachers Experience Principal Leadership: The Roles of Professional Community, Trust, Efficacy, and Shared Responsibility [Versión Electrónica], *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 458-495.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. (G. Sánchez Berberán. Trad.). España: Paidós. (Trabajo original publicado en 1998).
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. & Von Glinow, M. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización: cómo aprender a generar ideas con impacto*. Distrito Federal, México: Oxford University Press.

**Apéndice B: Encuesta Nacional Del Proyecto Internacional de Directores  
de Éxitos de Escuelas**

**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**
- 4 Número de Estudiantes**
- 5 Tipo de Escuela (Marca solamente UNA)**
- Guardería  
 Preescolar  
 Primaria  
 Secundaria  
 Otra
- 6 Número de personal docente**
- 7 Número de personal no docente**
- 8 Número de idiomas representados en la escuela**
- 9 % de estudiantes con un idioma diferente al español**



- 10 % de comidas gratis en la escuela
- B Información del Director**
- 1 Género Hombre  1  
Mujer  2
- 2 Edad
- 3 Experiencia en educación Licenciatura  1  
Maestría  2  
Doctorado  3
- 4 Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación Certificado Diploma  1  
Licenciatura  2  
Postgrado / Diploma  3  
Maestría  4  
Doctorado  5  
Otro (Por favor especifique)  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?

40

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.	0	0
3. Administración (seguimiento).	7	3
4. Caminando alrededor de la escuela.	3	1
5. Trabajando con estudiantes.	3	0
6. Trabajando con maestros.	6	0
7. Trabajando con personal no docente.	3	0
8. Trabajando con líderes de equipo.	10	2
9. Trabajando con padres de familia.	6	0
10. Trabajando con el Consejo de Administración.	1	0
11. Trabajando con grupos externos.	0	0
12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje.	1	0
13. Para usted mismo.	0	7
14. Otro (por favor especifique). Amigos, familia, lectura, t.v., etc.	0	6
<b>15. TOTAL DE HORAS</b>	<b>40</b>	<b>19</b>

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

Categoría	<i>En tiempo de</i>	<i>En tiempo fuera de</i>
-----------	---------------------	---------------------------

	<i>Escuela (Horas)</i>	<i>Escuela (Horas)</i>
16. Más de cinco tardes entre semana (Total).	0	0
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 Desacuerdo				De Acuerdo
1. Cuando aprendo, pienso en ¿Cuándo? ¿Dónde? y ¿Cómo usar esos nuevos conocimientos y habilidades?.	1	2	3	4	X
2. En mi trabajo aplico nuevos enfoques, conocimientos y habilidades que he aprendido.	1	2	3	X	5
3. Activamente fomento aplicar en mi escuela nuevas ideas que he adquirido y comunicado.	1	2	3	4	X
4. El personal docente espera hacer cambios en base en mi trabajo sobre nuevos enfoques, conocimientos y habilidades.	1	2	3	4	X
5. Mis empleados esperan cambios en mi trabajo basados en nuevos enfoques, conocimientos, y habilidades.	1	2	3	X	5
6. Tomo el tiempo requerido para buscar profundamente nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	X	4	5
7. Me doy a mi mismo el tiempo necesario en aplicar lo que he aprendido.	1	2	X	4	5
8. Experimento apoyo de los empleados cuando hago cambios					

en mi trabajo basado en nuevos conocimientos y habilidades.	1	2	3	X	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.	X	2	3	4	5
10. Realizando Investigación (Investigación-Acción) / Evaluación.	1	2	3	X	5
11. Entrenador / Mentor / Amigo (s) dentro de su escuela.	1	2	3	X	5
12. Otras personas (por ejemplo, familia, amigos).	1	X	3	4	5
13. La experiencia adquirida en las escuelas.	1	2	3	4	X
14. Formando parte de asociaciones profesionales.	X	2	3	4	5
15. Educación Formal - por ejemplo, estudio de postgrado.	1	2	X	4	5
16. Asistiendo a conferencias.	1	2	3	4	X
17. Auto reflexión.	1	2	3	4	X
18. Consulta a la escuela base.	1	2	3	X	5
19. Lectura teoría educacional / Investigación.	1	2	3	X	5
20. Actividades de desarrollo profesional (es decir, talleres).	1	X	3	4	5
21. Las reuniones con colegas en el distrito escolar (diálogos, discusiones, observaciones).	X	2	3	4	5
22. Las reuniones con el superintendente / asesores de la escuela.	X	2	3	4	5
23. En red con otros.	1	2	X	4	5
24. Otros (Por favor, especifique). Conversaciones con los psicólogos de las escuelas	1	2	3	X	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	X	5	1	2	3	X	5
2. Uso ético del poder.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
3. Trabajar persistentemente por el rendimiento académico.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
4. Pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
5. Siempre optimista por las mejoras.	1	2	3	4	X	1	2	X	4	5
6. Mostrar respeto a todo el personal y a los alumnos.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
7. Ser auto-reflexivo.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
8. Trata a los profesores como profesionales.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
9. Dar un sentido de propósito general.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
10. Valiente en todas las circunstancias.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
11. Iniciar nuevos proyectos.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
12. Plan estratégico para el futuro.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
13. Facilitar la comunicación eficaz en grupos pequeños.	1	2	3	4	X	1	2	X	4	5

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

## 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	X	5	1	2	3	X	5
2. Uso ético del poder.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
3. Trabajar persistentemente por el rendimiento académico.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
4. Pasión por el bienestar y el éxito de todo el personal y los alumnos.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
5. Siempre optimista por las mejoras.	1	2	3	4	X	1	2	X	4	5
6. Mostrar respeto a todo el personal y a los alumnos.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
7. Ser auto-reflexivo.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
8. Trata a los profesores como profesionales.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
9. Dar un sentido de propósito general.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
10. Valiente en todas las circunstancias.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
11. Iniciar nuevos proyectos.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
12. Plan estratégico para el futuro.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
13. Facilitar la comunicación eficaz en grupos pequeños.	1	2	3	4	X	1	2	X	4	5
14. Facilitar la comunicación eficaz en grupos grandes.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5

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



## 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 autónomo				Altamente autónomo	Nunca				Siempre
1. Estructuras para la organización de la enseñanza en toda la escuela.	1	2	3	X	5	1	2	3	4	X
2. Estructuras para la organización de aprendizaje a través de la escuela.	1	2	3	X	5	1	2	3	4	X
3. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela.	1	2	3	X	5	1	2	3	4	X
4. El establecimiento de cultura para el aprendizaje a través de la escuela.	1	2	3	X	5	1	2	3	4	X
5. Gestión de la enseñanza en el aula.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
6. Asignación de recursos y uso.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
7. Gestión de personal.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
8. Seguimiento y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.	1	2	X	4	5	1	2	3	4	X
9. Planeación y estructura en general.	1	2	X	4	5	1	2	3	4	X
10. La organización de la instrucción y la enseñanza en general.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	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	Nada				Alto
1	2	3	4	X	1. Alfabetizados.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
1	2	3	4	X	2. Analíticos.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
1	2	X	4	5	3. Tecnológicamente competentes.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
1	2	3	4	X	4. Alto rendimiento en su trabajo.	1	2	X	4	5	1	2	X	4	5
1	2	3	4	X	5. Comunicación efectiva en forma escrita, hablada.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
1	2	3	4	X	6. Auto-dirigidos.	1	2	X	4	5	1	2	X	4	5
1	2	3	4	X	7. Pensadores reflexivos e investigadores.	1	2	X	4	5	1	2	X	4	5
1	2	3	4	X	8. Ciudadanos responsables y democráticos.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
1	2	3	4	X	9. En un ambiente sano, físico y psicológico.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
1	X	3	4	5	10. Guiado por los valores religiosos.	X	2	3	4	5	X	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	X	5	1. Hay grandes expectativas de logro para los estudiantes.	1	2	3	X	5	1	2	3	X	5
X	2	3	4	5	2. Los estudiantes están facultados para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela.	X	2	3	4	5	X	2	3	4	5
1	2	3	4	X	3. El entorno escolar es física y psicológicamente seguro.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
1	2	3	X	5	4. El personal se siente atendido.	1	2	X	4	5	1	2	X	4	5
1	2	3	X	5	5. El personal se siente valorado.	1	2	X	4	5	1	2	X	4	5
1	2	3	4	X	6. Existe colaboración entre el personal para mejorar los resultados de los estudiantes.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
1	2	3	X	5	7. El personal es respetuoso de las opiniones de los demás.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
X	2	3	4	5	8. El personal está facultado para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela.	X	2	3	4	5	X	2	3	4	5
			X		9. Continuo programa de				X					X	

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

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	X	15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos.	1	2	X	4	5	1	2	X	4	5
1	2	3	4	X	16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X
X	2	3	4	5	17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas.	X	2	3	4	5	1	X	3	4	5

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

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

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	X
11. La rendición de cuentas para la aplicación de las políticas formuladas por las autoridades escolares (regional / nacional / local).	1	2	3	X	5
12. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para la vigilancia de los resultados de la escuela.	1	2	3	4	X
13. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para el nivel de rendimiento de los alumnos.	1	2	3	4	X

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

## J 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.	X	2	3	4	5
2. Experimento tensiones entre mi lealtad a las expectativas de mis superiores y las prioridades formuladas en la escuela.	X	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	X	3	4	5
4. Experimento dilemas éticos que me han hecho considerar la dimisión de mi trabajo como líder escolar.	1	X	3	4	5
5. Me resulta difícil determinar lo que constituye el éxito.	X	2	3	4	5
6. Experimento tensiones en seleccionar entre valores que compitan.	X	2	3	4	5
7. Experimenta tensiones entre soluciones ad hoc de problemas y planeación estratégica.	1	X	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	X	4	5
9. Experimenta tensiones entre tomar decisiones por mi cuenta y tomar decisiones a través de procesos participativos.	1	2	X	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 numero)				
	Total Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar.	1	2	3	4	X
2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos.	1	2	3	4	X
3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias.	1	2	3	4	X
4. Mantener altas expectativas para los estudiantes.	1	2	3	X	5
5. Mantener altas expectativas para el personal.	1	2	3	4	X
6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia.	1	2	3	X	5
7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo para los estudiantes.	1	2	3	4	X
8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar.	1	2	3	4	X
9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela.	1	2	3	X	5
10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí.	1	2	3	4	X
11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases.	1	2	X	4	5
12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales.	1	2	3	X	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	X	5	1	2	3	X	5
2. Los estudiantes deben comprender la importancia de poder, querer y tener influencia.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	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	X	1	2	3	X	5
4. Cuando los conflictos ocurren los estudiantes saben cómo resolverlos mediante la negociación.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
5. Los estudiantes no aceptan la discriminación.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
6. Los estudiantes han aumentado su auto-conocimiento.	1	2	3	4	X	1	2	X	4	5
7. Los estudiantes se atreven a intentar cosas nuevas y muestran satisfacción en superar dificultades.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
8. Los estudiantes han desarrollado confianza en sí mismos.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5

9. Los estudiantes pueden trabajar por sí mismos y como grupo.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
10. Los estudiantes son responsables de decisiones relacionadas con su aprendizaje y opciones futuras.	1	X	3	4	5	1	X	3	4	5
11. Los estudiantes tienen un enfoque crítico que promueve muchas discusiones e intercambios de ideas.	1	2	3	4	X	1	2	X	4	5
12. Los estudiantes usan muchas formas diferentes de expresarse.	1	2	3	4	X	1	2	3	X	5
13. Los estudiantes entienden que la intimidación a otros es un comportamiento totalmente inaceptable.	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X

## **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. Implementación del método de enseñanza de matemáticas constructivistas a través de CIME.
2. Implementación del método MACARSI para la enseñanza musical y artística.
3. Implementación del programa de lectura de comprensión.

2. ¿Cuáles son los 3 más importantes cambios que le gustaría ver a tu escuela en los próximos cinco años?

1. Que los alumnos sean más autosuficientes y menos sobreprotegidos por los padres de familia.
2. Alto nivel académico.
3. Crecimiento de la infraestructura escolar (auditorio, canchas deportivas, salón de cómputo más grande, salón de música, biblioteca, etc.)

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?

El mejoramiento de la infraestructura, me gustaría agrandar el patio de la escuela para que los alumnos tuvieran mayores espacios de recreo y crearía una escuela para padres.

## 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.			X			
	1	2		4	5	0
2. Grado de desventaja socio-económico de los estudiantes.		X				
	1		3	4	5	0
3. % De asistencia del estudiante a clases.				X		
	1	2	3		5	0
4. Los resultados de los exámenes y evaluaciones toman en cuenta el contexto del estudiante.					X	
	1	2	3	4		0
5. Reputación de la escuela en la comunidad.					X	
	1	2	3	4		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 <sub>1</sub>

No <sub>2</sub>

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:

Lic. Matilde Patricia Sánchez Orth

Instituto María Montessori

Piedras Negras #408

Col. Granjas de Guadalupe

Apizaco, Tlaxcala 90300 México

Teléfono: (241)4182479

## Apéndice C: Entrevistas a la directora

### Director Entrevista 1

#### Biografía del Director

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

**¿Cuándo llegó a esta escuela?** Hace nueve años.

**¿Cuál puesto se le asignó?** Directora

**¿Por cuánto tiempo ha sido el director en esta escuela?** Por nueve años.

**Describa su trayectoria profesional hasta la fecha.** Estudie en la Normal Vicente de Paul en Puebla, después hice la Licenciatura en Lengua y Literatura Española, primero trabajé en una escuela particular un año y de ahí me llamó la directora de una escuela de gobierno para hacerme cargo también de un grupo en jardín de niños, tuve ese grupo dos años y después dejé de trabajar dos años y nació la idea de que pusiera un jardín de niños particular y después descanse dos años y cuando empecé con el jardín de niños particular, empecé con muy poquitos chiquitos...no me acuerdo ahorita del numero, estuve en instalaciones rentadas tres años y después construimos un edificio ex profeso para el jardín de niños.

En el jardín de niños estuve como directora 21 años y en el año numero 21 decidimos poner la primaria, la cual hasta el momento manejo y he hecho varios diplomados, un diplomado en psicomotricidad, otro diplomado en investigación educativa, otro diplomado en terapia de juego, otro diplomado en Déficit de la Atención.

**Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela.** Se trabaja bajo la supervisión de Secretaría de Educación Pública pero realmente las políticas y la filosofía de la escuela las maneja la dirección administrativa que en este caso recae en mí, tengo muchos años de experiencia como maestra y además creo que tengo una visión clara de lo que necesito como escuela y por lo tanto la direcciones de cómo se tiene que actuar, que se tiene que dar, que es lo que los niños necesitan, etc., pues yo lo marco, obviamente tomando en cuenta muchas de las competencias educativas y de los programas y de los estudios que hay sobre la educación pero, realmente las políticas educativas de la escuela las marco yo.

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

**Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos)** A ver, una fortaleza de la escuela creo que es para mí y quiero inculcárselo a todas mis maestras, es lo más importante de la escuela son los niños. O sea, eso es lo más importante y quiero que entiendan que estamos dando un servicio al público y un servicio educativo que va a tener una trascendencia en nuestra nación y entonces quiero que atiendan a la gente de la mejor manera posible con el mayor profesionalismo que se pueda y que estén preparadas y que sean competentes y que tomen decisiones acertadas y que entre todas hagamos un equipo para que cada día la escuela se mas fuerte.

**¿Y un reto?** El reto es que mis maestras estén cada día más preparadas porque eso es algo que me cuesta mucho trabajo, de cómo salen de las Normales, o sea cada día las noto con mayores debilidades personales y necesito fortalecerlas mucho.

**¿Cómo se puede describirla población de alumnos?** La población a la que atendemos son niños de clase media, entre media-media y media-alta. Son niños que sus papás trabajan mucho, mucho tiempo están solos y después los papás tratan de compensarlos con cuestiones materiales y la demanda de los niños no es material, sino de tiempo y emocional y los papás no están ejerciendo una educación que les enseñe valores, a ser tolerantes, a ser generosos sino simplemente la ley del menor esfuerzo y el que pega primero... gana.

**¿Cuál es el comportamiento de tus alumnos?** Bueno, hay de todo, hay niños lindos, hay niños que son muy estudiosos, hay niños que son súper responsables, educados, hay otros que se rigen por la ley del menor esfuerzos, no quieren hacer las cosas porque saben que todo lo tienen fácil, sin esfuerzo, se lo ganan rapidito.

**¿Cuáles son sus fortalezas?** Bueno, la mayoría son niños nobles, son niños que están contentos en la escuela y que quieren convivir con sus compañeros y que cuando tu hablas con ellos, si quieren componer o mejorar las cosas.

**¿Y sus retos?** Híjole, es que no creo que tengan retos escolares, es muy raro el niño que tenga retos escolares, nos cuesta mucho trabajo así decirles que “el que saque el mejor promedio ENLACE va a ganar una computadora”...”Ay sí, ya tengo en mi casa”, ¿no?. Este... “el que se saque el mejor promedio, va a salir en el Cuadro de Honor”...”pero...y ¿Qué me dan?”. Entonces, sus retos siempre tienen que ver con cuestiones que tienen que ver con adquirir algo y por eso hacen las cosas, pero sus retos son más a lo mejor, a que su equipo de futbol gane, los grandes de 6°...que la niña le haga caso, etc.

**¿Cómo puedes definir las fortalezas y los retos de las familias de sus alumnos?**

Fortalezas: son personas que están interesadas en que sus hijos reciban buena educación, muchos de los papás colaboran bien en la educación de sus hijos, forman equipo con la escuela, eso es una fortaleza. Los retos: el primer reto que tienen es que les alcance el dinero para pagar las colegiaturas, o sea porque la cuestión económica les está costando mucho trabajo y muchos, o sea un gran porcentaje de la escuela se atrasa en los pagos, o se quedan endeudados con mucho dinero, o están pidiendo becas, ese es uno de los retos mayores que tienen.

Otro de los retos que tienen es que muchas veces no conocen bien la metodología con la cual sus hijos están aprendiendo, entonces cuando los quieren apoyar, en lugar de facilitarles el aprendizaje a los niños, se los dificulta, entonces un reto para ellos sería que tendrían que aprender cómo están aprendiendo sus hijos.

**¿Cómo describe el compromiso de los padres en la escuela:** La mayoría son personas comprometidas con la escuela, precisamente por eso inscribieron a sus hijos a la escuela, porque tienen ganas de que estén en una buena escuela, entonces se comprometen a trabajar con nosotros. Muchas veces no tanto como quisiéramos...pero la mayoría sí lo hace.

**¿Cómo puedes describir la comunidad a partir de la cual provienen los alumnos?** Es una sociedad muy materialista, es como “entre más tengo...mas valgo”. Siempre quieren tener más, mayores cosas económicas, creo que como comunidad están preocupados por sus hijos, interesados por la educación de sus hijos.

**¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día?** Con muchos retos, todos los días tengo que resolver problemas, todos los días tengo que arreglar situaciones, todos los días tengo que estar pendiente de los niños, todos los días tengo que estar pendiente de las



maestras, estar supervisando, me gusta...me llena la vida, pero a veces quisiera divertirme más.

**¿Cómo describiría la cultura escolar?** Es una cultura ecológica, es una cultura que quiere hacer niños con valores, autosuficientes, independientes tanto en el estudio como en la vida, personas que sepan convivir en armonía.

**¿Es una escuela segura?** Sí, porque sabemos cuidarnos unos a otros, las maestras hacen guardias en los recreos, procuramos que los niños, si corren...no se lastimen, la escuela tiene áreas donde no corren peligro los niños, las instalaciones son adecuadas para que no les pase nada, o sea, están bien protegidas, las maestras estamos al tanto, tenemos una enfermería, tienen un seguro escolar, sabemos hacer simulacros, evacuamos la escuela, o sea, no entran personas extrañas, hay cámaras en los salones.

**¿Es una escuela saludable?** También creo que sí, porque cuidamos desde hace mucho tiempo, no nada más ahorita que salió lo de la SEP, que no haya alimentos chatarra en la escuela, que el agua que toman los niños sea purificada, que los baños siempre estén limpios, bueno, para mí es una de las preocupaciones mayores...que nunca haya un baño sucio, que todos los salones estén albeando de limpios, que haya plantas, que los niños tengan espacios para jugar.

**¿Es un lugar agradable para los alumnos y profesores?** Yo te podría decir que sí, o sea los niños cada año que levantamos la encuesta y les preguntamos que si les gusta su escuela, o sea, los niños siempre ponen que sí, que les encanta, ponen las diferentes áreas, qué es lo que más les gusta y las maestras también se sienten así como salones amplios, agradables, cuentan con los materiales, etc.

**¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?** Estoy contenta, pero podría estar más, o sea yo quisiera que la escuela subiera mucho más en las pruebas de ENLACE, que llegáramos a ser el primer lugar en el estado, es bueno...los resultados, pero sé que todavía me falta.

**¿Cómo puede describir al personal docente?** De Fortalezas: comprometidas con su trabajo...la mayoría, siempre hay de todo. Están porque tienen vocación, es gente que si no está tan preparada tiene ganas de superarse, quiere aprender, entonces está capacitándose con lo que yo les voy dando y las que no están capacitadas obviamente ese es su reto, como llegar a ser lo que son las que sí están muy preparadas. Es raro que se vayan, casi no cambio de personal, o sea yo creo que no soy tan mal patrón porque la gente dura mucho conmigo.

**¿Cómo se puede describir el liderazgo de equipo?** Por ejemplo, en la primaria tenemos una subdirectora que me ayuda a coordinar y es la que hace de líder cuando como que baja la información y las cosas que yo tengo que pasarles a las maestras y ella es la que me ayuda a detectar muchas cosas. Y bueno, creo que cuando yo digo algo, se hace, o sea, las maestras siempre acatan y siempre están en disposición de trabajar conmigo y muchas veces me proponen cosas que llegamos a acuerdos y bueno, se puede consensar. Yo quisiera tener más tiempo para convivir con ellas, para saber más de sus necesidades como personas, para conocerlas más, a veces me da mucha tristeza enterarme que, por ejemplo no sé si tienen hermanos, o si cosas por el estilo y yo quisiera saber más de ellas.

**¿Cómo puede definir los puntos fuertes de su escuela?** Los puntos fuertes de la escuela son: las metodologías que llevamos, la verdad es que eso ha fortalecido mucho el desarrollo académico de los alumnos y los maestros, CIME, MACARSI, los programas de lectura de comprensión, todo el trabajo que se está haciendo a través de las competencias y los proyectos, las clases de los talleres extras que son el taller de fut, de básquet, de zumba,

vaya...todas las obras de teatro que ponemos, vaya, todas esas cosas hacen que sea una fortaleza la escuela y obviamente que es una escuela que no suspende, que trata bien a los papás y a los niños, que le pone atención a las cosas, que no las deje pasar, que las atiende cuando hay problemas, que los trata de resolver, que oye, o sea, es una escuela que escucha, que deja que los papás se acerquen.

**¿Cómo puede definir los desafíos de su escuela?** Los desafíos de la escuela es que yo pudiera estar más tiempo ¿no? En las escuelas y dedicarles pues...con mayor conciencia las cosas porque la administración de la Secretaría de Educación Pública me quita muchísimo tiempo y creo que sería más valioso estando en la escuela que haciendo papelitos y tonterías. Y quisiera tener mayores espacios físicos para los niños porque a pesar de que la escuela los tiene, yo quisiera que fuera mayor, que tuvieran una mejor cancha de fut, que tuvieran una mejor cancha de básquet, que los niños jugaran y corrieran más.

**¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años?** No, cada día es más complicado, porque hasta para rendir estadísticas, o sea entre más alumnos hay y más movimientos hay...es más complicado. Administrativamente, entre más maestros hay, más difícil nóminas, más difícil control de personal, más difícil altas y bajas del seguro, mucho más complicado en los últimos cinco años.

**¿Le gustaría permanecer en esta escuela? Sí ¿Por qué?** Pues porque es mía y porque la quiero seguir viendo crecer y mantener o aumentar el nivel que tiene.

**¿Preferiría estar trabajando en circunstancias menos desafiantes?** Más relajadas, con menor nivel de estrés, que pudiera entrar a los salones y hacer lo que me gusta que es disfrutar a los niños, entrar con ellos, cantar, jugar con ellos en el recreo, no estar tan invadida de cuestiones administrativas o tan invadidas en atención a Papás, poder convivir más con los chicos.

**¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?** Pues los tomo por los cuernos y trato de poner en juego mi experiencia y si no sé consulto bibliografía o veo o busco en internet o busco consejo con quien sepa, por ejemplo: si administrativo voy a ver a la contadora, si es alguna cuestión de psicología con los niños pues me refiero a Yolanda o a Ana Lucía (psicólogas que han tenido contacto con la escuela), o Gaby (subdirectora) y yo lo platicamos, o entre las maestras llegamos a acuerdos.

**¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?** Primero, mi marido me ayuda mucho, luego...obviamente el apoyo que tengo de Gaby. Luego, el apoyo que tengo incondicional de mis socios porque si quiero construir ellos me dejan que haga lo que quiera y luego las consultas profesionales con Ana Lucia, con Liz, con Gaby.

**¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela?** Un aspecto clave de éxito en la escuela es el inglés porque los Papás están interesados en que sus niños adquieran esta segunda lengua y en el lugar en donde nos encontramos muy pocas escuelas lo enseñan en el nivel en el que nosotros lo estamos enseñando, que los niños pueden hasta certificarse en Cambridge, pero que además sí lo hablan, o sea no es la típica clasesita de *red, blue*, si no que lo hablan bien. Otro sería es la atención, la forma en la que se atiende a los padres de familia y la forma en la que se atiende a los niños, la forma en que se está pendiente de ellos, creo que eso es clave... y bueno los programas que se han implementado como el programa de matemáticas que ha sido un éxito y el programa de música que es otro éxito y el que es una escuela laica, que no es una escuela confesional ni de gobierno.

**En su opinión, ¿qué representa el éxito en esta escuela?** Como ya lo dije antes, la enseñanza del inglés, los programas de CIME, el uso de los programas de español, de MACARSI, la atención a los papás, la atención a los niños.

**¿Me podría dar un ejemplo de que la calidad del Profesorado sea parte del éxito de la escuela?** Los maestros por ejemplo, cuando ven a chicos que necesitan atenciones especiales siempre están dispuestos a dedicarles más tiempo, a quedarse con ellos un poco más en clases para que comprendan mejor, están muy comprometidos a revisar cada uno de los trabajos de los niños, están al pendiente de lo que están haciendo...si los niños no entienden les explican y explican y explican, hacen que sean participativos, que ellos elaboren su conocimiento.

**¿Me podría dar un ejemplo concreto?** Un chiquito que se llama Naim, le estaban costando mucho trabajo las matemáticas...y no entendía cuando explicaban en el general del grupo ¿no?...entonces, la Mamá decía que el método de la escuela no servía porque ella tampoco le podía enseñar, entonces la maestra trajo primero a la Mamá y le dio clases a ella para que entendiera porque era más fácil aprender con éste método y entonces ahí venció la resistencia que tenía la Mamá de que su hijo aprendiera de forma diferente a la que ella había aprendido. Después jaló al chiquito y empezó a trabajar con él 15 minutos de la hora de Educación Física, 15 minutos de la hora de Artísticas y entonces el niño empezó a despegar...

**¿Cómo es la estructura de la toma de decisiones?** La toma de decisión con relación a lo que se hace con los alumnos, por lo general lo platicamos: la maestra, la subdirectora que hace también las veces de orientadora pedagógica y yo y tomamos decisiones de qué hacer con los chicos y cómo orientar el trabajo con ellos cuando se refiere a casos difíciles o complicados o que necesitan atención. Cuando es cuestión administrativa, de cuestión económica...yo tomé las determinaciones. Sólo hago alguna consulta con los socios, pero al final la que acaba tomando las determinaciones soy yo, procurando obviamente tener el consejo del contador porque tampoco lo puedo hacer tan así...y luego, por ejemplo, en las cuestiones administrativas, o sea, cumplo con los lineamientos de la SEP pero también yo soy la que marca la pauta de cómo se tienen que hacer las cosas y para formar por ejemplo, los reglamentos de la escuela o de los alumnos tomo en cuenta lo que las maestras me dicen y muchas veces conforme se han presentado los casos de cosas en la escuela, entonces tomamos determinaciones y los integramos porque vamos respondiendo a las necesidades.

**¿Me podría dar un ejemplo concreto de calidad de los servicios para los alumnos de la escuela?** Por ejemplo: sus canchas de fut y básquet en la parte superior de la escuela, ellos deseaban tener más espacios y bueno, para ellos fue aparte de una novedad, una sensación de poder ser atendidos y darles espacios y se les procuraron hacer unas canchas en la azotea de la escuela, de calidad, o sea, sin que se raspen, con sus buenas porterías, etc.

**¿Me podría dar un ejemplo de la calidad del equipo de líderes en la escuela?** Gaby (subdirectora) es un excelente líder, porque además no regaña, no grita, habla pausado, tranquilo...es muy sensata, le pone todos los puntos a las i, dice todo lo que se tiene que hacer, es consistente, es congruente y además muy identificada con la filosofía de la escuela y conmigo.

**¿Me podría dar un ejemplo de la calidad de la relación escuela-familia?** Por ejemplo, si nosotros nos damos cuenta de que algún chiquito está preocupado o triste...vamos a dejar de lado el aprendizaje...o ha cambiado su conducta, lo primero que hacemos es llamar a los Papás, primero el departamento de psicología le hace un sondeo al chiquito como jugando y si vemos o detectamos en ese sondeo que es necesario hablar con los Papás, entonces los

mandamos llamar, platicamos con ellos, se establece una comunicación y armamos una estrategia para ver de qué manera podemos atender esa situación y porqué se está dando y trabajamos y ya de ahí vemos si es por cuestiones familiares o por la escuela y como hay que tratarlo.

**¿Me puede dar un ejemplo de la calidad de la relación escuela-comunidad?** Con el agente municipal tenemos una excelente relación, es muy colaborador con nosotros y por ejemplo para la vialidad ya nos mandó patrullas y se lleva muy bien conmigo. Está muy interesado en que sea atendida la seguridad de los chicos y los servicios de limpieza de la ciudad son muy buenos, no falta agua, la comunidad nos tiene identificados como la escuela de los niños ricos, que no es verdad...pero eso a veces los enoja porque los Papás llegan en sus coches y no son muy respetuosos. Con los servicios de salud, cuando ellos lo requieren, por ejemplo: cuando tienen que ir a vacunar a los niños, o que quieren ir a revisar los baños, o van a hacer estudios porque en Tlaxcala hay insuficiencia renal por supuesto que colaboramos. Con las autoridades educativas tenemos muy buena relación, tengo más de 30 años de relación con la SEP y nunca he tenido un problema

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

**¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela? ¿Cómo lo sabe?** La dirección. Creo que dando ejemplo de lo que pido, o sea, no llegando tarde, siendo responsable, siendo la primera que cumple, o sea, si yo pido que las maestras hagan guardias...yo me salgo a hacer guardias; si yo les digo a las maestras que salgan a jugar con los niños, yo soy la primera en salir y poner la cuerda para que los niños brinquen, si les pido que traten a los Papás con amabilidad, soy la primera en hacerlo; saluden a los niños, sean educadas, hagan valores, pónganle atención a los niños cuando van y te llaman y te dice algo...ve inmediatamente a atender a esa criatura...no le digas “ay si...no le hagas caso”...soy la primera que pone el ejemplo

**¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?** Bueno, porque si no fuera un buen trabajo...no tendría la escuela llena, y eso me da la pauta de que la comunidad a la que atiendo está contenta con los servicios.

**¿Cuál ha sido su éxito más importante en esta escuela durante los últimos años?** El conservar el lugar que tenemos en ENLACE me llena de satisfacción...no es lo mejor, pero creo ahí la vamos levantando cada año un poquito más. El haber participado y haber ganado dos veces con la Banda de Guerra el primer lugar estatal con niños de primaria me llena de orgullo, el que algunos niños han obtenido premios en dibujo infantil, oratoria. Como directora: para mí es tener la escuela, ese es un éxito...tener la escuela llena.

**¿Qué aprendió de esa experiencia?** Pues que trabajar con responsabilidad y con gusto te da satisfacciones.

**¿Cómo ha reaccionado y ha desarrollado la escuela a la luz de los retos y el contexto?** Respondemos a las necesidades de lo que se nos va presentando ¿no? Por ejemplo: si los alrededores de la escuela están sucios, intentamos tenerlos limpios; si yo veo que los niños están teniendo problemas en lectura de comprensión...implementamos un programa para que todas nos unamos y podamos atacar ese problema que está en la escuela. Hemos llegado a la conclusión de que debemos ser más analíticas en el momento de sacar las calificaciones de los exámenes y ver las preguntas en las que la mayoría de los alumnos fallaron, ver los contenidos que los niños no entendieron en lo general, retomarlos y que no queden lagunas, o sea, son los retos que se van presentando. Pueden ser retos materiales

también, cómo lo que decía de las canchas o qué necesitamos un salón más grande de música porque no es posible que los niños estén trabajando arriba en las canchas en el sol o, que necesitamos gradas porque los Papás quieren asistir a la escuela y entonces intentamos cubrir esas necesidades primero antes que sacarle una ganancia a la escuela.

**¿Qué es lo que la ha hecho ir en esa dirección?** Porque yo siempre pienso en los chicos y en dar un buen servicio.

**¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?** Pues por ejemplo: lo de la lectura de comprensión porque salió, se necesitaba; lo de matemáticas también porque no nació así la escuela sino que se implementó. Lo de las bibliotecas circulantes o los libros de lectura guiada que es que todos los niños tienen el mismo libro y todos lo van leyendo y luego se comparte y después hacemos unas estrategias también fue una estrategia que se implementó. Lo de las guardias de las maestras, los roles para que no se salgan del contexto se fue implementando, este año dentro del cronograma se implementaron las fechas en las que las maestras deben entregar los exámenes para revisión para que así no se amontone el trabajo en la dirección. Se implementó también el sistema de cómputo para facilitar muchas cosas en la cuestión administrativa.

**¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio (dirección)?** Primero investigo, después cómo que veo cómo lo puedo implementar y si va a ser aceptado o no. Por ejemplo para CIME se necesitaba saber cómo se iba a capacitar a las maestras, cuánto costaba, qué días iban a venir, como se le iba a dar seguimiento, si le alcanzaba a la escuela para hacerlo, después si los Papás aceptan los costos de los libros, si no era muy caro, de qué manera las maestras iban a tener la asesoría continua...y así voy viendo todo. Después de que investigué, ya lo pongo y entonces voy resolviendo lo que se va presentando sobre la marcha.

**¿Cómo la escuela se ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años?** Se han ido construyendo aulas, se ha ido comprando mobiliario, se ha incrementado el material didáctico, el material tecnológico, ahora las maestras ya cuentan con computadoras ya que antes sólo había para alumnos. Ahora hay un sistema que les ayuda a capturar e imprimir boletas que antes no teníamos. Cada año hay cosas mejores.

**¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?** ¡Uy! Muchas cosas...yo quisiera tener un auditorio, más canchas, una cancha de fútbol rápido, quisiera poderles hacer un área más grande de juegos, quisiera tener más talleres por la tarde...más profesionales, quisiera que mis maestras tuvieran más capacitación, que pudiera subir el nivel académico de los chicos, que fuera una escuela que se caracterizara porque sus alumnos tuvieran una amplia cultura, que se dijera: “los niños que salen del Montessori, son niños que leen muy bien, que les gusta leer, que resuelven problemas matemáticos con una gran facilidad”.

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

Primero hacer el aula de cómputo más grande, o sea, un salón nuevo con más computadoras y mejores instalaciones. Luego, hacer el salón de música con espejos y todo lo que se necesita, hacer una biblioteca en forma donde se puedan hacer préstamos de libros, que haya una encargada, que los niños puedan entrar a consultar, etc.

**¿Qué es lo que espera lograr? ¿Qué estrategias se utilizarán?** Pues lo mismo que te estoy diciendo ¿no?

**Defina el papel del director en relación con los padres/las familias.** El director tiene que tener comunicación continua con ellos y también orientar, guiar, escuchar y ser preciso y tener constancia en lo que se hace.

**Defina el papel del director con relación con la Comunidad.** Tiene que cumplir, que ser responsable, tiene que dar ejemplo de respeto, de disciplina, tiene que ser una persona que tenga criterio, sentido común. Tiene que ser una persona que sea líder y que al mismo tiempo que sabe seguir lineamientos, sabe tomar decisiones acertadas.

**Defina el papel del director en relación con otras escuelas o directores.** Tiene que ser una relación cordial, me gustaría que fuera una relación de compartir experiencias, pero se dificulta porque cada quien se quiere guardar lo suyo y siempre existen, sobre todo en el nivel particular una cierta competencia que no lo permite mucho. Y bueno, debe ser respetuosa por supuesto.

**Defina el papel del director en relación con a la administración.** Tiene que tener una administración verdaderamente organizada, pulcra pero no en el sentido de limpieza física sino que sepa que hacer, cómo hacer, en donde hacer y a qué horas hacer. Tiene que tener definidas sus labores, tiene que definir, enseñar y verificar que cada quien haga lo que le toca. Ver que lo hagan bien y si no... asesorar.

**Defina el papel del director en relación con la Junta Escolar.** Con la Sociedad de Padres de Familia tengo que escucharlos, tengo que coordinar con ellos las actividades que quieran hacer, tengo que trabajar en conjunto con ellos para que se puedan lograr las metas que ellos mismos propongan.

**Defina el papel del director con respecto a los líderes de equipo.** Orientarlos, supervisarlos, darles instrucciones claras y ser ejemplo.

**Defina el papel del director con respecto a otros agentes.** El mismo, igual... ya sean las auxiliares o los administrativos o la intendencia. Orientarlos, pedirles que cumplan con su trabajo y que lo hagan bien. Apoyarlos, alentarlos.

**Defina el papel del director con respecto al currículo.** Para empezar, lo tiene que conocer, tiene que saber que se hace en cada grado, para que entonces le puedas pedir al maestro cómo tiene que dosificar y qué es lo que tiene que hacer, y qué método tiene que emplear y cómo lo tiene que hacer.

**¿De qué manera afecta/influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?** De todas las maneras, de forma totalmente directa. Según lo que yo digo, es como se hacen las cosas, si ellos me ven como actúo con los niños entonces, ellas toman ejemplo y pueden seguir la forma de actuar.

## **Director Entrevista 2**

**¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, (moral) propósitos).** El estar con niños, me maravilla el poder ver cómo van aprendiendo, como se van desarrollando, me gusta organizar cosas, me gusta ser líder.

**¿De qué manera y, tal vez no, sus experiencias previas le prepararon para trabajar aquí?** En la organización me ayudó mucho mi trabajo anterior, me ayudó mucho el saber pedagogía, el conocer el ambiente, por ejemplo: sabía cómo organizar una escuela, cómo hacer planes de trabajo, el organigrama, organizar el currículo de la escuela.

**¿De qué manera y, tal vez no, su entrenamiento o capacitación previa le preparó para trabajar aquí?** Lo que aprendí en la normal de educadoras me ayudó mucho, por ejemplo: las materias de estadística me ayudaron a resolver los cuestionamientos nuevos que yo no sabía manejar en la primaria, lo que aprendí de técnica de la enseñanza me sirvió para

poder orientar a mis maestras, la forma de organizar una escuela lo aprendí en los manuales de educación.

**¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?** Tomo las decisiones que considero para la escuela correctas, permito la opinión de los demás pero siempre y cuando crea que es beneficio de la comunidad escolar.

**¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?).** No, no entiendo a que se refieren con sentido de identidad.

**¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes?** Yo creo que igual.

**¿Cómo se siente actualmente? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado? ¿Enérgico?**  
Cansada

**¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña?** Hablo con los Papás, les doy a conocer los avances de sus hijos, superviso el trabajo de las maestras, cumplo con la documentación requerida por la SEP, trabajo con la autoridad para cumplir las normas de orden y vialidad, coordino los programas de ecología, surto los materiales, superviso la limpieza de la escuela, observo cómo están los niños en la escuela, qué les hace falta, qué necesitan, veo que estén atendidos, coordino las actividades de la Sociedad de Padres de Familia, presento los programas de becas, escucho sugerencias y doy soluciones; asisto a juntas de la inspección, a reuniones colegias, a consejos técnicas.

**¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?** La subdirectora. Liderazgo pedagógico, me ayuda mucho en cuestión de revisar planes, programas, supervisar grupos, es un liderazgo positivo porque las maestras aceptan sus sugerencias, me ayuda también con los niños cuando estoy muy agobiada de trabajo ella los ve, habla con los Papás.

**¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo en el que usted ha estado? (Ejemplos).** Sí, he delegado un poco más. Por ejemplo: la supervisión de los planes de trabajo ya no lo hago yo por completo, me ayuda mucho la subdirectora. En la supervisión de los grupos ya leo o comento los reportes de la subdirectora y apoyo.

**¿Cuáles fueron las causas de estos cambios?** La demanda, tenía más trabajo y necesité más ayuda y obviamente ayudó mucho que encontré la persona adecuada.

**¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado?** Sí, antes era mucho más autoritaria, y ahora he aprendido a negociar...me di cuenta de que da mayor resultado negociando que cuando las cosas se hacen de manera autoritaria, la gente responde mejor al trabajo.

**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?** En cosas administrativas, dirijo, digo que hacer, cómo. Mis prioridades son dirigir a mi equipo y que se hagan las cosas lo mejor que se pueda.

**¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?** Analizo el problema, lo trabajo en mi cabeza para ver como lo puedo solucionar, me funciona mucho hablarlo en voz alta y hablarlo con la subdirectora o con alguna de las maestras dependiendo del problema que se tenga que solucionar y entonces ya armo la estrategia para enfrentarlo.

**¿Quién le ayuda, tanto dentro como fuera de la escuela, para hacer frente a estos retos?** D: Muchas veces dentro de la escuela la subdirectora, alguna maestra o platicándolo con alguna amiga o con mi esposo.

**¿En qué fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?, ¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?** Pues mi familia puede ser, me ayudan a analizar los problemas.

**¿Qué haces para ser un buen líder?** Debo ser congruente con el ideario de la escuela, con lo que he pedido anteriormente, trato de que las cosas cuando yo las digo se vean organizadas y se puedan realizar, que sean cosas factibles, que no dañen al personal, que se sientan parte del equipo.

**En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja usted durante el tiempo del año o semestre?** De las 7:30 a.m. a las 3.30 p.m. cinco días, es decir 40 horas a la semana.

**¿Cómo se relaja o aleja de todo esto? ¿Con qué frecuencia? ¿Esto ayuda? ¿De qué manera?** Camino, hago ejercicio, platico con una amiga todos los días. Me ayuda mucho porque me relaja, me cansa, me desconecto.

**¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?** Asisto a cursos, a diplomados, participo en los cursos de la SEP, leo, me meto a veces a Internet

**¿Cuál de sus responsabilidades como director le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?** El seguimiento de los programas de primaria porque yo soy maestra de preescolar y me cuesta mucho trabajo.

**¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje? ¿Por qué (no)?**

**¿Cómo?** Sí, porque para mí es como la señal de si vamos por buen camino, si los niños se sienten contentos, si los maestros están desarrollando bien su trabajo, si los papás se sienten satisfechos con el servicio. Aplicamos encuestas semestrales o anuales a todos los alumnos sobre todo a los de 4°, 5° y 6°, las de 1°, 2° y 3° son un poco más dirigidas, que contesten sí o no o que den una pequeña opinión. Nos basamos en la prueba ENLACE, encuestas a los papás, tenemos un buzón de sugerencias, sacamos gráficas, vemos los resultados de los exámenes, revisamos si los niños alcanzaron las competencias, etc.

**¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?** Lo primero es que ellos detecten la problemática o la situación en la que quieren que se les ayude y después hago lo mismo, analizo y ya sea que los oriente la subdirectora que tiene esa formación o yo les diga cómo enfrentar el reto, cómo hacerle o busco la gente especializada y vienen a darles cursos y tratamos de solucionarlo.

**¿Cuáles son o deberían ser las (tres) más importantes cualidades de un director exitoso?** Organizado, responsable y con valores.

**¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?** Tiene que ser constante, responsable, humano, estudioso, organizado, disciplinado.

**¿Qué tipos de apoyos son más importantes?** Que los maestros trabajen como se espera de ellos, ese es el mejor apoyo.

**¿Qué le impide que se convierta en una escuela más exitosa?** Muchas veces, la formación de mis maestros o los padres de familia porque no me permiten ir más allá con sus hijos.

**¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?** Ellos quieren ser reconocidos, quieren becas económicas, que camináramos juntos la escuela y la familia, que estuviéramos en el mismo canal, que los dos pensáramos lo mismos, que no vean a la escuela como enemiga de sus hijos, eso sería muy importante y se podrían alcanzar muchas cosas.

**¿Qué es lo que haría su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).** A lo mejor ser una escuela bilingüe, mejor salón de cómputo, mejor biblioteca, mejor participación de los padres, que se involucraran más en la supervisión de sus tareas, hay muchos niños que hacen la tarea en el coche, en la tienda, en el suelo...no tienen un espacio determinado, un horario, no hay rutinas en sus casas, si me ayudaran con eso, si establecieran límites, si



trabajaran como equipo. A lo mejor una mejor escuela para padres o una mejor orientación. Las maestras que saben más podrían ayudar a las que les cuesta más trabajo, pero en general lo hacen.

**¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela? (¿Por qué? Ejemplos)** Que existiera una mejor asistencia psicológica en la comunidad, que hubiera más profesionales en ese ámbito para apoyar a quien lo necesitara. Dentro de la escuela, que contáramos con un departamento de psicología, que nos convirtiéramos en una escuela bilingüe, que pudiera tener más horas de clases, más talleres. A nivel del aula que las maestras tuvieran mayor preparación.

**¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?** Espero que cuando menos se mantenga como está. Si es posible que el nivel académico de mis niños aumente y que la preparación de mis maestras sea cada vez mejor.

**¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?** Gente preparada, responsable, disciplinada, que le guste trabajar en una escuela, que lo haga por vocación.

### **Director Entrevista 3**

**¿Cómo podemos integrar mejor los alumnos de diferentes contextos sociales y culturales y aumentar su nivel de progreso? (enseñanzas, ejemplos y evidencias)**

Dándoles educación individualizada, preparando más a las maestras para atender los casos que se les presentan, inculcando en los alumnos valores, tratando de poner de acuerdo a los padres de familia con la filosofía de la escuela. Por ejemplo cuando los niños aprenden a tener valores sobre la responsabilidad en la escuela, la familia tiene que tener esos mismos valores para que se solidaricen. Si para la familia es importante tratar a toda la gente igual, sin hacer distinciones sociales y la escuela tiene esa misma finalidad es mucho más fácil que se logre, si las maestras tienen en sus aulas niños que necesitan atención especial e individual y tiene la disposición de hacerlo y la capacidad, un ejemplo sería si tienen un niño con Déficit de la Atención, que sepa tratarlo, o si tienen un niño con nivel económico menor que el de sus compañeros o viene de un medio cultural que lo pone en desventaja con sus compañeros tiene que tener las habilidades para a la hora de impartir los aprendizajes que ese niño tenga las mismas oportunidades que los otros chicos y que entre ellos se apoyen. **Una evidencia en la escuela:** Tengo un chico en 6° año que es muy brillante, muy inteligente y muy estudioso pero su medio socioeconómico no le permite tener a su alcance todos los medios electrónicos o de lectura y estimulación que pueden tener sus compañeros que provienen de un nivel socioeconómico más alto y la maestra de ese grupo ha tenido la habilidad de facilitarle al chico los recursos dentro de la escuela y darle la estimulación para que el niño no se quede un paso atrás de sus compañeros, y también ha buscado estrategias y maneras de integrarlo sin que se note la diferencia de nivel socioeconómico.

**¿Cuáles son las principales estrategias que ha utilizado para aumentar su nivel de progreso?** He contratado cursos de capacitación para los maestros, he investigado diferentes metodologías que considero que pueden ayudar a suplir las carencias que se tienen en la escuela y me han dado buenos resultados como son CIME, MACARSI, los

programas de lectura de comprensión, de biblioteca circulante, se hizo el ideario, el decálogo de los alumnos, etc.

**Por favor, ¿Podría priorizar estas estrategias en relación con su impacto en los resultados deseados?** Lo primero sería la capacitación de maestros, después la implantación de determinados métodos ya probados dependiendo de las necesidades de la escuela como matemáticas o música, las cosas se han ido priorizando dependiendo de cómo se han ido presentando las necesidades en la escuela.

**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?** Ser justo, es muy importante, hay que ser justo cuando los alumnos vienen de contextos sociales diferentes. Transmitir entusiasmo, que contagie a todos, no nada más a los de un determinado interés si no lo que el líder proponga sea de interés común, es importante que el líder de grupo sea el maestro del salón que tenga una meta fija, que la haga conocer a los chicos y que los chicos propongan estrategias para alcanzarla, eso hace que el grupo se solidarice sin importar las diferencias que existan entre ellos.

**Por favor, ¿Podría hacer priorizar estas características y cualidades?** Primero encontrar el interés del grupo, es lo primero que tiene que hacer, después tendría que poner la meta y conforme se fueran presentando las situaciones tendría que aplicar la justicia.

**¿Cuáles son las principales barreras para el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos?** La flojera, la irresponsabilidad fomentada por los Papás, el no sentir que lo que están aprendiendo es trascendental para su vida, el “ahí se va”, “lo hago, pero ¿Qué me das a cambio?”, “bueno... ¡no importa!, así que se quede”, no existe el hábito de esforzarse para conseguir las cosas que creo que va muy ligado al ambiente familiar. Por otro lado puede ser que no haya empatía con los maestros ya sea por parte de los alumnos o de los padres de familia y eso puede obstruir el aprendizaje o viceversa.

**¿Cómo podemos abordar mejor estos obstáculos?** Yo creo que tenemos que capacitar a los maestros para que puedan entender que tienen que aprender a vencer esos retos, y se puede comunicar con los papás para trabajar en equipo se podrían vencer estos obstáculos.

**Plan de estudios e instrucción (incluyendo la calidad del personal docente y de retención).** Si el docente no me funciona y no está trabajando adecuadamente en primera le doy la oportunidad de mejorar y si no lo resuelve se va. Le proporciono las herramientas, o sea...busco, le explico, si necesita más capacitación se le proporciona, si necesita apoyo de algún compañero se le da, etc. Si fuera un problema de retención del niño entonces primero se analiza desde el departamento de psicología de la escuela y pensamos qué puede ser pero sin dar un diagnóstico, luego lo platicamos con la maestra, se observa al niño en el salón, sacamos algunas conjeturas y después se hace una entrevista con los papás para analizar la situación y ahí se toma la determinación o las estrategias para la modificación de la conducta o la canalización a un especialista y después se le da seguimiento al caso.

**Idiomas:** Sería el mismo procedimiento, pero más relacionado con la maestra de inglés.

**Problemas de Violencia/seguridad:** Dependiendo del grado de violencia, porque si es una violencia esporádica se puede hablar con el alumno, llamarle la atención, se le da una advertencia, etc. Si es un problema que reincide entonces al tercer aviso se le pone un reporte que tiene como consecuencia que el niño no puede regresar a la escuela si no está firmado y no hablamos con los papás; al tercer reporte hay una expulsión.

**La motivación para aprender y problemas de comportamiento y de gestión:** Sería el mismo procedimiento, hay que analizar con la familia lo que está pasando y dependiendo de esto entonces se dan diferentes recomendaciones (psicólogo, estrategias en casa, trato

con la maestra, etc.) **Problemas de salud:** Se habla con los padres de familia y se intenta hacer conciencia de la problemática y por ejemplo, he tenido problemas de salud que obstaculizan el aprendizaje como cuando la mamá de un alumno tenía cáncer y el niño por eso no cumplía con las tareas o faltaba mucho y entonces optamos porque la maestra le dedicara un poco más de tiempo al chico en la hora del recreo o le hablábamos por teléfono para pasarle la tarea. Cuando los niños tienen problemas de concentración los bajamos a la dirección para que ahí puedan hacer los exámenes solitos, sin distractores o cuando tienen que leer y comprender les damos un poco mas de ayuda o atención especial. **Tiempo fuera de la escuela, oportunidades para el desarrollo y el aprendizaje:** Por eso pusimos el taller de básquet, de zumba, de danza, el de banda de guerra y el de futbol para darles ese chance si es que los papás no tenían oportunidad de llevarlos de forma independiente.

**Apoyo y participación de los padres:** Ese es un problema muy fuerte, ahí si tengo que ser muy cuidadosa, porque ellos nunca aceptan que pueden ser el problema, siempre intentan buscar culpables como: la abuelita, la maestra, la directora o la escuela. Por ejemplo: si el niño pierde el derecho a examen porque no cumplió con el 80% de tareas, la mamá me habla y me dice que “cada día estamos peor” y no acepta que es una consecuencia y sacan al niño de la escuela. Tengo que confesar que muchas veces estos problemas se quedan sin resolver, no porque la escuela no lo quiera hacer si no porque es una obstáculo muy fuerte. **Asistencia:** Van perdiendo derecho a exámenes, la misma SEP marca el número de asistencia para poder aprobar el curso

**¿Cómo podemos movilizar mejor el apoyo para los alumnos y sus familias?**

Dedicándoles tiempo, a lo mejor no tiempo extra fuera de la escuela pero sí que la maestra se queda 10 minutos más y a lo mejor le roba un poquito de tiempo a su clase educación física, de música o de recreo, o a la salida. Otra manera es lo que hacemos de proporcionarles un espacio en la dirección a aquellos que necesitan mayor concentración o ayuda más individualizada. Siempre estar a lo que ellos te dicen y no hacer caso omiso de lo que te piden.

**¿Cuál es el papel de la escuela (del director), la comunidad y las autoridades locales?**

Observar y dar ejemplo. Observar que las maestras lo hagan. El papel de la comunidad: los papás tienen que supervisar en lugar de hacerles las cosas. Las autoridades tendrían que tener bibliotecas para que los que no tienen acceso en su casa lo pudieran tener de manera pública, cosa que en Apizaco no existe, que la SEP le proporcione los mismos materiales tanto a las escuelas particulares como a los de las de gobierno porque a nosotros no nos llegan por ejemplo los rincones de lectura o el material para las maestras en los cursos de actualización. Deberían facilitar los lugares donde hubiera deportes bien organizados.

**¿Cómo podemos motivar mejor a los niños y jóvenes a aprender? (el papel de director).** A los niños de primaria no les puede echar mucho “rollo” porque no me hacen caso, pero tienes que tener de tal manera organizada la escuela que la hora de que estén estudiando se den cuenta de que el esfuerzo que hacen les trae frutos, aprenden cosas y las pueden conectar con la vida de a de veras. Porque si no sienten que lo que aprenden en la escuela no sirve para nada. Lo hago haciendo que mis maestras desarrollen o planeen actividades que hagan que los niños aprendan cosas que puedan aplicar en la vida

**¿Cómo podemos de una mejor manera la participación de los padres y la participación de la comunidad? (el papel de director).** Los papás mientras más contentos estén con el maestro que tienen más van a colaborar, si el maestro les da los resultados que ellos quieren tienen ganas de cooperar. Se necesita tener buena comunicación con ellos, tratarlos con mucho respeto y he aprendido que no hay que casarse con el problema,

aprender a poner un poco de distancia para no enojarse ni con los papás ni con los niños, no volver las cosas personales. Motivo la participación cuando ellos se dan cuenta que me interesan sus hijos. He intentado poner escuela para padres, pláticas con psicólogos y desgraciadamente la gente está muy metida con su trabajo y en lo material y me cuesta mucho trabajo jalarlos.

**¿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?**

Me encantaría tener una orquesta infantil porque creo que la música forma, les da disciplina, ejerciten la memoria, el ritmo hace que se desarrollen de otra manera, más armoniosos, más sensibles al arte, me gustaría tener talleres de teatro donde pudieran expresarse, creo que las cuestiones artísticas hacen que los chicos se sensibilicen y entonces afloran cosas buenas.

**¿Qué tipo de apoyo (extra) a la salud y servicios humanos le gustaría tener?** Me gustaría tener una enfermera en la escuela. Me gustaría poder implementar un mejor programa de pláticas sobre educación sexual para los niños, me gustaría un departamento de psicología más grande en la escuela para poder ofrecer un diagnóstico.

**¿Cuál sería la mejor manera de organizar estos servicios y conectar a su escuela con el fin de producir mejores resultados para los niños?** La enfermera debería de estar en el horario de clases, las pláticas tendrían que tener un cronograma dentro de las actividades de la escuela y el departamento de psicología me gustaría que funcionara fuera de las instalaciones de la escuela y como un servicio por la tarde.

**¿Cuáles son, a su juicio, la clave de las estrategias de liderazgo para cambiar a una escuela deficiente a una exitosa?** Tienen que tener un líder que permita la participación de los otros pero también alguien que sepa decir cómo se hacen las cosas, debe ser alguien que tenga muy claras sus metas, que sepa a dónde va y no se mueve de ahí.

**Suponga que usted entra en una nueva escuela. ¿Haría usted las cosas de manera diferente? (¿Qué? ¿Por qué y cómo?).** Posiblemente la contratación de personal la haría de manera diferente, más selectiva, tal vez contrataría un despacho o un especialista que me presentara un perfil de esa persona para saber si tiene la capacidad de estar con los chicos de lo que yo estoy demandando. No compartiría las dos direcciones (dos escuelas).

**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?** Primero haría un análisis de la situación para ver de qué parte esa desigualdad y no lo haría yo sola, para conocer la comunidad en la que me vaya a desarrollar. Después ya podría tomar las decisiones. Abordaría el tema de comunicación tanto con padres de familia como con alumnos, desarrollo de las etapas evolutivas, mesas redondas para resolver las problemáticas. Los mejores resultados se producen con cooperación y sensibilización, cuando las cosas se vuelvan propias.

**¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores que inician en las escuelas urbanas que tienen dificultades?** Puedes mandar y pedirle a la gente que haga algunas cosas, pero para que las hagan primero las tienes que hacer tú. Tienes que ganarte la autoridad con sabiduría y tienes que tomar en cuenta lo que te dicen los demás aunque tú tomes la decisión final.

**¿Qué temas podrían incluir en un currículum de desarrollo profesional?** *No se entendió el propósito de esta pregunta, la directora no la pudo contestar.*

**¿Cómo diseñar una actividad de la naturaleza?** Entender que es lo que se necesita en ese momento y en ese lugar, hay que hacer un análisis de la situación. A lo mejor se necesita solo recoger basura.

**¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores con experiencia a sus escuelas?** De mi no tienen que aprender nada, si quieren me pueden venir a ver cómo trabajo y les platico como le he hecho, pero ¿yo que les voy a enseñar?

**¿Qué temas incluiría en el plan de estudios de formación de profesores? ¿Cómo diseñaría esas actividades?** Desarrollo evolutivo de los alumnos, comunicación con padres de familia, alumnos y compañeros. Cómo diseñar una estrategia educativa para atender ciertos casos dentro del aula, que les den cursos de ortografía, que los pongan a leer, que les enseñen a hablar bien, que los enseñen a planear. Haría un plan de estudio donde estuvieran integradas estas materias paso a paso para que se pudieran poner en práctica y las pudieran poner en práctica en su vida docente. No les enseñan estrategias para establecer en los niños hábitos de atención, respeto, trabajo en equipo, etc., lo aprenden sobre la marcha.

## Apéndice D: Entrevistas a maestros (concentrado)

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
¿Cuándo llego a esta escuela?	En Agosto de 2009, ya llevo dos ciclos escolares completos.	Hace 6 años	Hace 9 años
¿Qué posición se le asignó?	Primero llegué a suplir una incapacidad. Después hice trabajo administrativo y después fui “sombra” de los niños que lo necesitaban.	Entré como maestra de 2° grado.	Maestra de 3°
¿Cuál es su posición actual?	Maestra de 1°	Soy maestra de 6°	Maestra de 6°
Describa el contexto político y social de la escuela	Me gustó porque primero llegué como Papá y cumplía mis expectativas, el nivel académico, las maestras, todo.	Ha ido creciendo la cantidad de alumnos y de maestros. Ha habido algunos cambios en cuanto a lo educativo debido a la reforma, pero la dirección se ha preocupado por el crecimiento y mejorar las opciones de los alumnos y maestros.	Se pretende que haya calidad tanto en el trabajo con los niños como con los Papás y en el trabajo dentro de la institución.
¿Cómo describe a la población de alumnos?	Creo que es variada, pero con un nivel social medio-alto. Creo que los niños les hacen falta valores y principios que deberían traer de casa. Los niños siempre están dispuestos a aprender y están expuestos a muchas cosas más que niños que no tienen este nivel socioeconómico.	Educativamente estamos en la transición de algunas reformas y los niños están modificando su forma de aprender. Falta un poquito en referencia a los valores. Los niños tienen muchos conflictos en casa. Creo que nos estamos quedando un poco rezagados en cuanto a tecnología en la escuela. Son niños comprometidos con el medio ambiente, son independientes, saben desenvolverse y no le tienen miedo a los retos.	Parte de la población es muy responsable pero en otros hay muy poco apoyo. Necesitan más apoyo de los Papás pero ponen empeño dentro del aula. Son niños responsables.
¿Cómo describe a las familias de sus alumnos?	Hay de todo. Tengo familias disfuncionales donde hay que mediar distintas situaciones. Tengo muchos niños que son los más chicos, o los consentidos o hijos únicos y son un tanto sobreprotegidos.	Complejas. Cada vez más desintegradas, no fomentan los valores, hay muchos problemas porque no están presentes. Pero le quieren dar una mejor calidad de vida a sus hijos.	Como poco responsables, como que dejan que la escuela o el maestro se ocupen de todo. Algunas si te brindan el apoyo con terapia o regularización.
¿Cómo describe el involucramiento de los	Hay de todo, sin embargo hay quienes	Les falta involucrarse. Creo que mientras más	Creo que como el 60% se involucra.

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
padres en esta escuela?	parecen muy preocupados pero no dan seguimiento en casa, pero hay otros que sí tienen interés aunque como casi todos trabajan el seguimiento es pobre.	grande son los niños menos participan los Papás “Hay Papás que ni siquiera conozco”.	
¿Cómo describe a la comunidad de la que provienen los alumnos?	Tienen un nivel cultural medio-alto pero a veces no es coherente en cuanto a comportamiento cívico, por ejemplo: se estacionan donde no deben o no te saludan en la calle.	La gente es de repente muy cerrada. Los niños son abierto pero le dan mucho valor a la situación económica, cuánto tienes – cuánto vales.	Creo que son bastante irresponsables pero hay quien es muy dedicado.
¿Es una escuela segura?	Sí. Se preocupan por estar muy pendiente de los niños. Establecen las rutas de evacuación, hay simulacros constantes, hay gente pendiente en las puertas, las maestras tienen guardias.	En instalaciones sí. Estamos pendientes de los niños, el material es seguro. Siempre están pendientes de si hay un vidrio roto arreglarlo y cosas así.	Sí. Hay mucho apoyo de la directora, está pendiente de las instalaciones, siempre están primero los alumnos. La vigilancia a la hora de la entrada y la salida. Las guardias en el recreo.
¿Es una escuela saludable?	No tanto. Aunque se vigila la comida sigue habiendo cosas que no se pueden controlar como lo que traen de casa los alumnos. Se promueve la activación física de los niños con los talleres pero creo que se pudiera hacer más si fuera obligatorio y no sólo para los que les gusta.	Yo creo que sí. Tratamos de hacer un ambiente armónico. Cuidamos la integridad de los niños. Nos falta atacar la salud física, pero los cambios son poco a poco. Nos faltan más actividades físicas para activar a los niños, a lo mejor por la tarde.	Sí por que están pendientes de lo que se vende que no hay comida chatarra. Pero nos falta un poco de actividades físicas para la activación.
¿Es un lugar feliz para los estudiantes?	Creo que la intención está pero a veces por el ritmo de trabajo se puede perder de vista.	Sí. Vienen contentos y se sienten cómodos.	Yo he visto que sí. Los veo contentos al venir aquí.
¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje?	Bien, a veces me sorprende como resuelven los retos que les pongo. Siempre me ha llamado la atención el seguimiento que se le hace a los casos en esta escuela durante todo el ciclo escolar.	Creo que nos falta más capacitación, a veces no hay continuidad de un año al otro. Sobre todo mejor comunicación entre maestras para que eso se note. Nos falta mejorar pero me siento contenta porque he visto como mejoran y se han esforzados mis alumnos.	Bien porque no nos hemos estancado, siempre nos estamos capacitando en matemáticas, en música, no sólo nos quedamos con los cursos de la SEP sino que por parte de la dirección siempre hay más.
¿Se identifica con la escuela?	Sí por la disciplina, el nivel de exigencia...es muy parecido a mi forma de ser. Al exigirte te	Sí, al principio me costó mucho trabajo pero ahorita estoy contenta como Mamá como	Sí. Por el tiempo que llevo, en todo, en los valores, en la forma de trabajar, te haces parte de

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
	impulsan a seguirte preparando.	maestra. Con los valores, la forma de trabajo, la disciplina, hasta con el tipo de niños que vienen.	ella en todos los aspectos.
¿Cómo se siente ahora mismo?	Al ser la recta final sí me siento cansada pero me siento un poco preocupada para poder ver todo lo que nos falta antes de terminar el ciclo escolar, aunque los niños ya están cansados.	Tenemos mucho trabajo por estar en la recta final, necesitas energía para todo lo que falta pero a veces sí es un poco cansado esta época del año.	Igual que todo el año. Siempre tengo ganas de seguir trabajando.
¿Cómo describe al personal docente?	Hay de todo, en general se busca que la mayoría estén interesada en seguirse preparando y para estar aquí o cumplas o cumplas, si echas la flojera te vas, tienes que entrarle al régimen.	Solidario. Empático. Comprometido. Responsable en su mayoría y compañerismo.	Responsable, cooperativo, nos ayudamos.
¿Cuáles son los puntos fuertes de la escuela?	La directora creo que es muy importante porque te arrastra., marca el interés, el seguimiento, que los niños estén bien. Los maestros porque ellos realizan el trabajo que deben estar en sintonía.	El trabajo en equipo, los valores, el nivel de inglés, el método de matemáticas porque hace a los niños muy reflexivos, a nuestra directora porque está comprometida.	La cooperación que hay por parte de los maestros y de la dirección. Los programas especiales como CIME, MACARSI, valores, lo de ecología.
¿Cuáles son los desafíos de la escuela?	Educar a los Papás porque sin su apoyo nuestro trabajo no es completo, no se aprovecha totalmente.	Elevar la calidad académica, que los niños sean más responsables y comprometidos, que los alumnos sean más humanos y que lo que aprendan aquí les sirva para la vida.	Integrar a los Papás en las actividades de sus hijos.
¿Ha sido más fácil o más difícil trabajar en esta escuela en los últimos 5 años?		Más complicado administrativamente. Pero difícil no, si haces las cosas con amor, no se te hacen difíciles.	Creo que sigue siendo igual, a lo mejor se ha complicado porque la cantidad de niños ha aumentado, pero creo que eso depende de cada uno, de cómo lo tomes.
¿Preferiría permanecer en esta escuela?	Sí, siempre y cuando no llegue el punto en el que no me estanque.	Sí, en este momento no cambiaría.	Mientras esté contenta seguiré aquí.
¿Preferiría circunstancias menos difíciles?	No porque a lo mejor pierde el chiste, al contrario, he trabajado en escuelas donde la situación económica es más difícil y te impone otros retos, creo que aquí hasta es más fácil.	Menos administrativo. Es más complejo cada día con la reforma de la SEP.	No, al contrario. Es lo que tú te pongas como reto que superar cada año.



Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
¿Cómo hacer frente a los desafíos?		Muchos de estos desafíos vienen de la casa y se vuelve un poco complicado, pero platicar con los Papás, que la directora y los maestros se acerque más a la comunidad y a los Papás no sólo para resolver problemas sino de convivencia.	Sensibilizar más a los Papás con pláticas en cuanto a los problemas que haya dentro de las aulas.
¿Qué apoyo ha tenido de parte del director?	Bueno, porque buscó tuviera los cursos y la capacitación que necesitaba para poder enseñar con las metodologías que aquí se utilizan. Siempre te apoya en cuanto a los Papás, siempre se va a poner de tu lado, si te equivocas te regañan pero frente a los Papás siempre van a estar detrás de ti, te respaldan.	Nos facilita el material, capacitaciones, la confianza que tenemos en la toma de decisiones, toma en cuenta nuestra opinión.	Todo, cuando le platicas algún caso en tu grupo ella te ayuda a buscar soluciones.
¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal?	Cuando entre de sombra fue difícil porque las demás lo tomaban un poco como invasión a su espacio, hubo todo tipo de reacciones y fue un poco difícil.	Todos nos echamos la mano. En la atención de apoyo a los niños con problemáticas nos hace un poco de falta de apoyo. Creo que nos falta una persona dedicada específicamente a esos casos como un psicólogo o una trabajadora social para orientarnos a todos.	De parte de los maestros.
¿Cuáles son los aspectos clave de éxito en esta escuela?	El nivel académico. Los resultados de las pruebas ENLACE, el análisis que se hace cada año de todos los grupos. Los eventos en los que participa la escuela. El equipo de trabajo.		La perseverancia, el compromiso, el estar siempre buscando educación de calidad, de no quedarse estancado sino buscar nuevas estrategias para trabajar con los niños.
¿Qué hace a esta escuela exitosa?	La toma de decisiones a veces podría haber un poco más de flexibilidad pero creo que si no fuera así la escuela no sería lo que es, en general las decisiones siempre vienen de la dirección. Siempre están pendientes de que la escuela esté	El número de niños que hay en la escuela. El hecho de que los Papás estén contentos y vengan las siguientes generaciones con sus hijos. Cuando los niños van a hacer examen a otras escuelas y salen muy bien en sus	Los maestros están muy comprometidos con los niños como cuando hay algún caso especial. El seguimiento a los casos durante todo el año. La toma de decisiones depende de lo que se pretenda lograr, es equitativo. Las

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
	limpia y que todo funcione para los alumnos. Creo que los maestros están comprometidos. Se ha buscado un equipo de trabajo que vaya buscando lo mejor, la directora como es la dueña le importa lo que pasa, está comprometido contigo y con el trabajo. Creo que la relación con las familias es buena, siempre ha habido apertura.	resultados habla muy bien de la escuela. El liderazgo es autoritario pero dentro de mi grupo tengo poder de decisión. Puedo proponer cosas y soy escuchada pero lo que tiene que ser, es. Es una escuela muy humana. Atender a los Papás y a los niños como se debe. El plantel esta siempre limpio, el patio, los sanitarios, las mesas, todo está cuidado. Los maestros en general están comprometidos. Creo que la directora se ha alejado un poco de los niños por todo el trabajo que tiene en las dos escuelas.	instalaciones está bien, la escuela está limpia, se da un buen servicio cuando se piden informes. Los líderes de equipo tienen buena comunicación. La relación con las familias es buena pero es complicada porque no hay seguimiento de parte de casa. Creo que la escuela trata de volver a los niños buenos ciudadanos con los programas de ecología y valores que se les enseñan.
¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de esta escuela?	Su preocupación por la excelencia o porque sea una escuela distinguida.	Que se está preparando continuamente, que está preocupada y que verdaderamente le interesan los niños. Sobre todo que es una forma de vida, lo disfruta.	El compromiso y la perseverancia, no rendirse y siempre buscar alternativas o soluciones.
¿Cuál ha sido el éxito más importante del director?	Implementar nuevas técnicas nuevas como CIME.	Los niños, el hecho de que egresen y les vaya bien en otras escuelas, de que profesionalmente puedan, que tengan buen comportamiento allá afuera, que apliquen el decálogo.	Los resultados académicos o los resultados en los concursos en los que se ha participado.
¿Cuál cree que sea la visión del director para la escuela?		Creer pero en todos los aspectos. Ser mejores personas, que los niños tengan mejores herramientas, que sean exitosos, que sepan cómo resolver conflictos.	Que siempre haya calidad en la enseñanza y en lo que se les da a los alumnos.
¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?			Es un líder democrático porque depende de cada situación toma opiniones y otras veces no. Creo que se ha ido cerrando más conforme más alumnos hay, antes éramos menos maestros y había una comunicación más libre.

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
			Pero todos los días te pregunta cómo te fue, que fue lo que hiciste o qué necesitas.
¿Qué cree que impulsa al director en su trabajo?		El amor a los niños.	Los niños. Es lo más importante dentro de la escuela, que ellos estén bien.
¿Cómo ve el papel del director con relación a los padres de familia?	En general bien, creo que por eso la escuela tiene la población que tiene.	Se relaciona bien con ellos pero a veces es muy dura con ellos.	Trata de involucrarlos en las actividades por ejemplo dando pláticas.
¿Cómo ve el papel del director con relación a la comunidad?	No por quedar bien con ellos habrá una buena relación si no es en beneficio de los niños.	Bien, es querida en la comunidad. Pero creo que tiene una relación armónica y se preocupa por cumplir con las normas que hay que cumplir.	No se rinde ante las adversidades.
¿Cómo ve el papel del director con relación a otros directores?		Bien, la identifican, la conocen, la respeta y su palabra pesa.	Creo que es indiferente porque a veces las escuelas de gobierno no quieren a las particulares, no creo que se pueda llevar bien con todos.
¿Cómo ve el papel del director con relación a la administración?		Esta muy al pendiente de todo lo que pasa. Pero de repente hay algún rezago por la cantidad de trabajo, en cuanto a planeación de actividades o de su presencia en juntas.	Bien, siempre hay comunicación y está pendiente de lo que pasa.
¿Cómo ve el papel del director con relación al liderazgo de equipo?			
¿Cómo ve el papel del director con relación al plan de estudios?		Siempre trae capacitación y se tratan de implementar los cambios de la reforma.	Bien, está preocupada por que los maestros tengan la capacitación que requieren.
¿De qué manera afecta o influye el director al trabajo de los docentes en el aula?		Sí porque está al pendiente de lo que enseñamos pero también tengo la libertad de dar mi clase cómo me gusta a mí. Revisa mi planeación y nos da muchos consejos porque ella también fue docente.	Me deja trabajar de manera independiente pero si le preguntas siempre te da consejos de cómo manejar alguna situación especial.
¿Cuáles deberían ser las 3 cualidades más importantes del director?	Tiene masa de líder. En parte su autoritarismo, porque sin ese carácter no podría hacerlo. Es una persona preparada, ha buscado estudiar y superarse. Es culta, lee.	Capacidad de liderazgo. La toma de decisiones. Ser asertivo. El amor a los niños.	Tener liderazgo, ser constante y perseverante en lo que realiza.

Pregunta	Maestro 1	Maestro 2	Maestro 3
¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?		La asesoría que pueda tener de otras personas.	Tener el apoyo del personal que tiene trabajando en la institución, así como el apoyo de los padres.
¿Qué tipo de apoyos son importantes para los alumnos y sus familias?			
¿Qué haría a esta escuela aún más exitosa?	Tener más proyección hacia la sociedad. Tener un poco más de presencia en eventos que no sean de la escuela.	Preparación de los maestros, buscar relaciones armónicas con los Papás.	El estar actualizado, ser constante en lo que realizas y el contar con personal comprometido a tener una escuela de calidad.
¿Qué más contribuye al éxito de su escuela?			

## Apéndice E: Entrevistas a padres de familia (concentrado)

Pregunta	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	Padre de Familia 3
Descripción de la escuela	Muy buena. Me gustaría que todas las maestras fueran como las que hay este año en 6°.	Cumple la mayoría que como Papás creemos que tiene que tener una escuela. Lo académico, pero también los valores y los ideales compartidos para formar niños.	Con un excelente nivel académico, la directora conoce el nombre de todos los niños y de algunos Papás. Todos te dan un trato personal. Excelente nivel.
¿Es segura la escuela?	Sí. Tienen mucho control de que no se salgan a la calle.	Las instalaciones están pensadas para los niños. No puede entrar gente extraña, tienen muy buen control.	Sí. Todo el personal está pendiente de los niños y si hay algún accidente luego luego se mueven.
¿Es una escuela saludable?	Siempre han tratado de que sea saludable, aunque de repente sí venden cosas que no son tan naturales. Motiva normalmente para que sus alumnos sean saludables.	Están al pendiente del lunch, de que no se venda chatarra y los Papás tienen que cumplir con ese lineamiento. Los talleres implican salud.	Sí, pero hay algunos detalles. En la cuestión de la comida siempre han estado pendientes. El ambiente es sano, las maestras no llegan tomadas u oliendo a cigarro. Hay actividades y talleres que los impulsan a moverse.
¿Es un lugar feliz para su hijo?	Sí, la verdad sí. Entran felices y salen felices, estoy segura que sí es un lugar feliz para mis hijos.	Yo los veo muy felices.	Sí. Mi hijo es feliz, cuando se porta mal le digo que lo voy a sacar del Montessori y me dice que todo menos eso.
Calidad de la enseñanza, aprendizaje y resultados académicos	Siento que llevan la base para estudiar solos y que están bien preparados.	Estoy contenta, me parece que están en el tope en esa cuestión, sobre todo cuando lo comparas con otras escuelas. Sobre todo en matemáticas e inglés.	Mis hijos tenía malos hábitos como la ortografía o estudiar solo y nos ha costado trabajo, pero ha mejorado muchísimo. Comparándolo con otros niños de otras escuelas es muy buena. Aquí los maestros incentivan mucho a los niños.
Tipo de alumnos en la escuela	En general niños cuidados, de los que se preocupan por ellos.	La gran mayoría son niños que se preocupan por el medio ambiente, son sanos, felices, cumplen con el decálogo.	Son niños seguros, felices, que pueden tomar decisiones solos, se expresan y dicen lo que sienten. En general son niños abiertos.
Tipo de profesores en la escuela	Creo que algunos podrían dar un poco más. A veces hay algunos maestros que están cansado o tienen mucho tiempo en el mismo grupo y pueden estar cansados, aunque todos	Creo que son muy capaces, siempre me han tocado excelentes maestras. Puedes hablar con ellas y tratan bien a los niños, son imparciales, siempre ha habido mucho apoyo y	Tienen mucha paciencia. Los tratan con respeto, cariñosamente, los atienden, preocupados por que avancen.

Pregunta	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	Padre de Familia 3
	están bien preparados.	comunicación.	
Comunidad de donde provienen los alumnos	Es un lugar donde está mezclado todo. Te puedes encontrar a todo tipo de gente.	Creo que estamos en el mismo canal, cuando se pide apoyo la mayoría responde. Gente que quiere un buen futuro para sus hijos.	Algunos son muy atentos. Hay otros que sienten que la escuela es elitista y que a algunos los tratan bien y a otros no, yo nunca lo he sentido así.
Participación de los padres en la escuela	Mala. Siento que los Papás creen que es responsabilidad de la escuela educar los niños en su totalidad. Sienten que por eso y para eso pagan y no hay participación.	Creo que el 80% llegan a las juntas, creo que están preocupados por sus hijos. Creo que están involucrados.	Como un 70% de participación, hay Papás que le entran a todos y otros por sus actividades no lo hacen o no les gusta.
Puntos fuertes de la escuela	Disciplina, la directora ha tratado de que los niños sean correctos, la lectura, el método de matemáticas, el inglés.	Lo académico. Matemáticas. Inglés. Los profesores y el ambiente que hay, es un lugar sano.	Para mí lo más fuertes es que la directora conoce a cada uno de los niños. Matemáticas. Inglés. La confianza que tienen los niños en sus maestras.
¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil en los últimos cinco años?	Depende de lo que le exijan a los alumnos. A veces si a todos los niños les va medio mal en el examen, se los regresan para que lo revisen y eso yo creo que no está bien.	Más difícil. Por la cantidad de contenido académico que ven los niños, pero ellos llevan ese ritmo.	Más difícil. Se ha vuelto más exigente. En cuanto a seguridad, las tareas, asistencia de los niños.
¿Cuáles son los retos de la escuela?	Que los niños salgan siendo buenos niños, responsables, con buen nivel de inglés. Siempre tiran a lo mejor en los eventos en los que participan.	Mejorar en cuanto a lo académico, a hacer niños de bien. Mientras tengan el apoyo de los Papás se van a ir logrando.	Mantener el buen nombre que tiene con toda la competencia que hay. Que los niños sean felices, que trabajen a gusto, que la escuela sobresalga.
¿Es una buena escuela?	Sí por los valores que manejan. Tienen buen nivel.	Sí, por el conjunto de cosas que comenté. Estoy encantada.	Sí, porque nunca se suspenden clases ni hacen puentes. Si hay dos niños en las clases extras no importa, se dan las clases. No hay que asistir a cosas extras que no tengan que ver con la escuela directamente.
¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela?	No. Por los valores, responsabilidad, preparación.	No.	No, al contrario me preocupa no poder seguir trayendo a mi hijo aquí.
¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela?	Con que los niños estén contentos porque nunca le vas a dar gusto a todos los padres de familia y cada quien piensa que su escuela es la mejor. Que cada maestro le sepa dar	Los logros que han tenido los niños en concursos y han sacado excelentes lugares, académico, deportivo, banda de guerra, etc. Tienen atención	Con el número de alumnos que hay en cada salón. Ahí te das cuenta de cuanta gente quiere que sus hijos vengán a esta escuela. Los resultados en la prueba

Pregunta	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	Padre de Familia 3
	a los niños lo que necesitan sin ser consentidores o barcos. En la parte de liderazgo tal vez hace falta una persona que “parezca” la cuata de los niños porque sí creo que ahorita todo mundo es como la autoridad y todas regañan.	personalizada tanto académica como emocionalmente. Los niños son individuos no números y así los tratan.	ENLACE. En los resultados deportivos que tienen.
¿Cómo describe el éxito en esta escuela?	Veo a las maestras muy unidas. En la parte de liderazgo creo que a veces la directora necesita aceptar ideas de otras personas pero por tener toda la experiencia que tiene, le cuesta. La relación con las familias es a veces “a la defensiva” pero creo que es por culpa de los Papás. A mí siempre me han apoyado y siempre he sentido la confianza de acercarme. Me gustaría que la escuela hiciera un poco de más labor social para que los niños se involucraran más en la sociedad.	Creo que tienen las personas idóneas en cada puesto. La directora sabe perfecto como tratar a cada Papá y cada niño. La subdirectora es la contraparte, Maty es mucho más ruda o más directa y Gaby es un poco más tierna o linda., la que apapacha a los niños. La relación con los Papás creo que es muy delicada pero por los Papás no por la escuela.	Podemos ir a hablar con la maestra y sabe que le falta a cada niño y como se le puede ayudar. Se nota que el dinero que se paga de colegiaturas se utiliza en mejorar las instalaciones, cada año hay cosas nuevas y mejoras para los niños. La directora es una excelente líder y también la subdirectora. La directora es muy estricta y todos obedecemos: maestros, papás, alumnos...todo controla. La relación con las familias es buena en general.
¿Qué parte del éxito se ha reducido al director?	Es una persona que no se ha cansado de estudiar, de prepararse todos los días para que la escuela salga adelante.	El 80% o más. Muchos Papás dejan toda la responsabilidad a la escuela y hecho de que la directora tenga que mediar esas situaciones es por la experiencia que tiene. Sabe mediar la situación y hacer sentido de realidad tanto con niños como Papás.	Como el 90%. Porque conoce a cada niño, a los Papás, sabe cómo van académicamente, en los deportes, sabe quién sobresale, sabe quién es el líder, si hay un accidente sabe cómo se lastimó, en los ensayos, en las juntas.
¿Cuál ha sido la principal contribución del director a la escuela?	Que ella tiene el interés de seguir aprendiendo todos los días. Se asombra de los niños y aprende de ellos.	La experiencia. Es lo que te hace ser mejor y seguramente se tuvo que equivocar muchas veces para estar donde está.	Que yo llegaba a tratar el tema de mi hijo, o con el tema de bullying, creo que el mayor éxito de ella es que es muy humana, te aconseja, te dice como le puedes hacer, resuelve los problemas, siempre la encuentras y si le pides ayuda te la da.
¿Cuál ha sido el éxito	Los talleres que	Los primeros lugares en	Que le gusta su trabajo y

Pregunta	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	Padre de Familia 3
más importante del director en los últimos cinco años?	empezaron a poner. Sus actividades extras. Han hecho más salones, que los niños todavía le tienen un poquito de miedo, la respetan. Creo que en Apizaco no hay niños tan preparados en matemáticas como en el Montessori.	la prueba ENLACE y esto es por todo el trabajo que viene detrás.	lo hace bien y está dedicada a ello.
¿Está el director involucrado personalmente involucrado con los logros de los alumnos?	Sí. Esta ahí todo el día, se nota. Ella dice que va a pasar, que vamos a hacer, todo, está adentro.	Al 100%. Maty sabe perfecto yo creo que hasta el promedio de los niños. Conoce el rendimiento de cada niño, revisa todas las boletas y sabe de la capacidad de cada niño y si hay alguna situación habla con el niño porque los conoce de uno por uno.	Directamente no porque creo que eso depende de forma directa de la maestra del salón, del niño y de los Papás, pero creo que sí está involucrada porque te dice como mejorar la situación si hay algún problema.
¿Tiene la sensación de que el director apoya la participación de los padres en la escuela?	A veces. Le es difícil aceptar ideas y sobre todo no le gusta pedir.	He participado en la SPF y es un apoyo muy grande.	Estoy segura y se da cuenta de quién le entra y quién se hace a un lado.
¿Cuáles son las tres principales cualidades de este director?	Es muy organizada, es muy tenaz, no es precisamente una persona cariñosa...estricta.	Experiencia, la capacidad de diálogo con su personal y con los padres de familia y siempre se preocupa por capacitarse y capacitar a su personal para tener los métodos más novedosos y eficaces.	Responsabilidad, Amor por su trabajo y los conocimientos o la experiencia que tiene.
¿Qué haría a esta escuela aún más exitosa?	A veces podrían ser más flexibles con las reglas, por ejemplo "el día del niño". Que la vean como una imagen fuerte pero accesible (a la directora). Que puedan aprender más divertido, por ejemplo si el 15 de septiembre hacen una obra de teatro.	Creo que sería más exitosa si hubiera clases extraescolares que tuvieran que ver no solo con deportes, también con cultura, algo que involucrara música o teatro y se impartiera como talleres, creo que es una parte importante en cuanto a la formación de las personas, una persona culta siempre es un mejor ciudadano.	Con la situación académica estoy contenta, no creo que le falte nada. A lo mejor más canchas deportivas. Un salón de usos múltiples.
¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo?	Hacer jornadas de servicio social, que los niños planten árboles o lleven los juguetes a los niños pobres, o que lo que se junta para la Cruz	creo que la única manera en que la escuela podría contribuir para que mi hijo sea más exitoso es haciéndolo mas competitivo, haciendo	Que los niños que sobresalen les pueden dar un premio, o que concursaran con otras escuelas en otros estados, que hubiera más



Pregunta	Padre de Familia 1	Padre de Familia 2	Padre de Familia 3
	Roja que vean como se entrega para que se involucren mas. Que haya viajes culturales obligatorios.	concursos internos y provocando que los niños se esfuercen mas, haciendo exposiciones de diferentes temas, etc.	intercambios con otras instituciones.

## Apéndice F: Entrevistas a alumnos (concentrado)

### Parte 1

Alumno	¿Cómo describirías tu escuela?	¿Tu escuela es agradable?	¿Tu escuela es segura?	¿Qué hace tu escuela para que tengas buena salud?	¿Crees que tu escuela te está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puedas tener?
<b>Alumno 1</b>	Grande	Sí porque tiene muchos árboles	Sí porque cuando salgo ven con quien te vas.	Tienen enfermería, no venden comida chatarra, hay servicio de agua.	Sí, porque me apoya.
<b>Alumno 2</b>	Me gusta porque hay maestros buenos.	Sí, porque hay maestros agradables	Porque hay cámaras	Hay una enfermería	Sí, por mi maestra
<b>Alumno 3</b>	Es bonita, pero a veces exageran	Hay maestras muy agradables	Sí por las maestras	Hay una enfermería	Sí, por mi maestra
<b>Alumno 4</b>	Muy grande y está más o menos	Sí, pero le falta espacio y otra tiendita	Sí pues hay mucha seguridad	Por la enfermería y que le llaman a los Papás.	Sí, dándome buen estudio
<b>Alumno 5</b>	Grande, buena	Sí, porque tienen buenas maestras	Sí, hay cámaras y no dejan entrar a los adultos	Tiene enfermería	Sí porque nos ayudan en nuestras dudas
<b>Alumno 6</b>	Bonita, Grande y Segura	Sí porque hay buenos compañeros	Sí, hay vigilancia	Hay enfermería	Sí porque si tengo dudas la maestra me ayuda
<b>Alumno 7</b>	Una buena escuela	Sí porque es buena, hay una maestra que me cae bien	Sí porque no dejan que pasen, sólo a los que conocen	Sí	Sí porque me explican lo que no entiendo
<b>Alumno 8</b>	Es muy grande, bonita, segura, tiene tres canchas, hay muchos salones y es colorida	Sí, porque tengo buenos amigos y los maestros son buenos	Sí, porque tienen buena seguridad	Me cuidan las señoras del cuidado y tienen enfermería, hay agua y ya no venden comida chatarra	Sí porque mi maestra me ayuda a cumplir mis metas
<b>Alumno 9</b>	Grande, azul, bonita, bien cuidada con cuatro pisos	Sí porque está bien cuidada	Sí porque no dejan entrar a personas extrañas	Tienen enfermería	Sí porque me ayuda a estudiar
<b>Alumno 10</b>	Buena y bien, grandes canchas	Sí, hay mucho maestros buenos	Sí, nadie se ha metido	Hay una buena enfermería	Sí porque las maestras son muy buenas

<b>Alumno</b>	<b>¿Cómo describirías tu escuela?</b>	<b>¿Tu escuela es agradable?</b>	<b>¿Tu escuela es segura?</b>	<b>¿Qué hace tu escuela para que tengas buena salud?</b>	<b>¿Crees que tu escuela te está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puedas tener?</b>
<b>Alumno 11</b>	Grande, bonita y con las mejores maestras	Todo es agradable	Sí, todo es seguro excepto que hay una gasolinera cerca	Nada	Sí porque tengo buenos maestros
<b>Alumno 12</b>	Muy bonita y con gran espacio	Sí, todos los niños son respetuosos y eso es agradable	Sí porque las maestras y alumnos te ayudan.	Están al pendiente de nosotros.	Sí porque saben que uno puede dar más en cada examen y nos ayudan
<b>Alumno 13</b>	Grande	Sí porque hay muchas cosas que me gustan	Sí porque hay vigilancia	Hay enfermería, servicio de agua	Sí porque enseñan muy bien
<b>Alumno 14</b>	Me encanta porque las maestras son dulces	Sí porque hay una maestra súper buena	Sí, me hace sentir seguro	Enfermería	Sí, por mi maestra
<b>Alumno 15</b>	Es muy padre	Sí, todos son buenos y las maestras son agradables	Sí, hay vigilancia	No dan cosas chatarras	Sí, lo están evaluando con otras cosas
<b>Alumno 16</b>	Agradable, de tres pisos, con mucho jardín	Sí porque puedes convivir con quien quieras	Sí porque hay cámaras y que tienen que venir tus Papás por tí	Hay enfermería y casi no venden comida chatarra	Sí, porque las maestras te explican bien
<b>Alumno 17</b>	Una escuela normal, grande, canchas	Sí, por los maestros	Sí porque hay personas grandes	Enfermería	Sí porque atienden mis dudas
<b>Alumno 18</b>	Grande, azul, divertida y buena en enseñar a los estudiantes	Pues es agradable en los colores, en lo divertido y en árboles, no es aburrida	Sí, me hace sentir segura cuando salgo de la escuela están las personas que cuidan	Enfermería, no comer comida chatarra, servicios de salud, en los baños, en los lavaderos	Sí, nos dan oportunidades y tienen un buen nivel académico
<b>Alumno 19</b>	Con altura grande, espaciosa, buenas instalaciones, con todos los servicios, divertida, con mucha sombra	Sí, porque es un buen ambiente y me divierto	Sí, hay cámaras y lockers	Enfermería y no comida chatarra, hay servicio de agua	Sí porque me ponen menos tarea y más fácil

## Parte 2

<b>Alumno</b>	<b>¿Cómo describirías a tus maestros?</b>	<b>Por favor, dime un ejemplo de una buena o mala experiencia de aprendizaje en tu salón</b>	<b>¿Crees que tu escuela es buena?</b>	<b>¿Preferirías ir a otra escuela?</b>	<b>¿Le recomendarías a tus amigos que vinieran a tu escuela?</b>
<b>Alumno 1</b>	Mi maestra me apoya cuando no entiendo algo me explica. La de inglés nos explica si no nos acordamos, el de EF es buena onda y la de computación enojona	Todas las clases son buenas	Sí, porque enseñan bien	No, porque aquí te enseñan bien y tienen buena educación	Sí, porque enseñan bien
<b>Alumno 2</b>	Inglés: enseña bien y es buena. Grupo: es divertida y buena onda. E.F: Es divertido. Música: es aburrido. Computación: es buena maestra	No he tenido experiencias	Sí, porque hay muchos maestros que saben enseñar	No, porque están las maestras buenas	Sí porque hay maestras buenas
<b>Alumno 3</b>	Grupo: Muy buena. Inglés: Enseña muy bien. E.F.: Bueno. Música: Muy grosero. Computación: Divertido	Cuando estábamos viendo tipos de bailes y el profesor insultó a los españoles	Sí, por los maestros	Sí, para tener más oportunidades	Sí, en realidad no sabría qué pensarían ellos de mi escuela.
<b>Alumno 4</b>	Grupo: Muy buena. Inglés: Muy buena. E.F.: Bueno. Música: Mas o menos. Comp.: Buena	Pues en una clase de baile el profesor dijo una grosería	Sí, porque dan una buena educación.	No, porque dan buena educación.	No, porque ya no hay lugar
<b>Alumno 5</b>	Todos son buenos	Ninguna	Sí, es muy buena escuela	No, porque me gusta	Sí, porque es muy buena escuela
<b>Alumno 6</b>	Buenos aunque a veces gruñones	Yo le preguntaba algo a la maestra y se enojaba	Los maestros y conserjes son buenos	No, estoy feliz aquí.	Sí, se divertirían mucho
<b>Alumno 7</b>	Grupo: Me cae bien, es la mejor		Sí, porque es agradable	No	Sí, es buena

<b>Alumno</b>	<b>¿Cómo describirías a tus maestros?</b>	<b>Por favor, dime un ejemplo de una buena o mala experiencia de aprendizaje en tu salón</b>	<b>¿Crees que tu escuela es buena?</b>	<b>¿Preferirías ir a otra escuela?</b>	<b>¿Le recomendarías a tus amigos que vinieran a tu escuela?</b>
	maestra. Inglés: Me cae bien E.F.: A veces Artísticas: A veces				
<b>Alumno 8</b>	Grupo: Muy buena, amistosa y gran maestra. Inglés: buena y grandiosa Física: algo malo pero bueno. Música: Chido Comp.: Fabulosa	Tengo una compañera que de vez en cuando molesta pero de ahí en fuera todo está bien	Sí, porque es maravillosa	No, porque ninguna escuela es mejor que esta	Sí, porque quiero que sean tan felices como yo esta
<b>Alumno 9</b>	Grupo: Bajita y feliz	Inventamos el abrazo	Sí, está bien cuidada	No, porque ya me acostumbré	Sí, porque tuve buenas experiencias aquí.
<b>Alumno 10</b>	Todos son muy buenos excepto el maestro de música	Ninguna	Sí, no hay nada malo	No, esta me gusta	Sí, porque quiero que estén aquí.
<b>Alumno 11</b>	Son muy buenos enseñando	Muchas buenas experiencias en el aprendizaje	Sí, tiene todo	No, porque me enseñan bien	Sí, porque es buena escuela
<b>Alumno 12</b>	Grupo: es genial y nos comprende. Inglés: me gusta como da la clase. E.F.: es genial, nos ayuda. Música: a veces es aburrida. Comp.: Nos pone actividades muy padres	Cuando un niño porque yo estaba anotando a unos niños en el pizarrón me dijo de cosas y me hizo llorar	Sí, te comprenden y te ayudan a ser mejor	No, me encanta esta escuela	Sí y les platicaría de cómo es
<b>Alumno 13</b>	Todos son buenos maestros	Ninguna	Sí, por sus enseñanzas	No, me agrada esta escuela	Sí, porque estarían aprendiendo con diferentes tipos de enseñanza
<b>Alumno 14</b>	Todos son muy buenos menos el de música	Una buena es que subí mucho de calificación	Sí, porque está la mejor maestra	No, porque aquí está mi mejor maestra y amigos	Sí, me gustaría estar con ellos
<b>Alumnos 15</b>	Todos son	Cuando se	Sí, es muy	No, esta me	Sí, les va a

<b>Alumno</b>	<b>¿Cómo describirías a tus maestros?</b>	<b>Por favor, dime un ejemplo de una buena o mala experiencia de aprendizaje en tu salón</b>	<b>¿Crees que tu escuela es buena?</b>	<b>¿Preferirías ir a otra escuela?</b>	<b>¿Le recomendarías a tus amigos que vinieran a tu escuela?</b>
	buenos excepto el profesor de música que una vez me pellizco y luego dice groserías en clase	burlan de mi y cuando un compañero me dice “gordo”	padre	gusta	gustar
<b>Alumno 16</b>	Grupo: muy buena onda. Inglés: buena onda y enseña bien. E.F.: muy buena onda y trabajador. Música: aburrido y dice groserías. Comp.: trabajadora	Una vez un niño me ofendió y no le dijeron nada	Sí, porque tiene un muy buen nivel de aprendizaje	Sí, porque no me siento bien aquí porque desde 4 me ofenden.	Sí, porque es muy buena en aprendizaje.
<b>Alumno 17</b>	Grupo: Muy buena maestra. Inglés y E.F.: no me molestan nada. Música: prefiere a las niñas y la verdad no me cae bien sino mal.	Ninguna	Sí, no me molesta nada	No, me gusta la escuela	Sí, es buena
<b>Alumno 18</b>	Todos son buenos de carácter y en enseñar y explicar.	Para mí todas las clases son buenas	Sí, porque nos apoyan tanto en nuestro estudio.	No, a mí me gusta estar en la escuela y me esfuerzo por estar aquí.	Sí, enseñan bien y es divertida.
<b>Alumno 19</b>	Inglés y Comp.: Me enseñan bien y de diferentes formas. Música y E.F.: Me enseñan y mientras me divierto haciendo ejercicio.	Una chamarra agarrarla y si se dobla se contesta una pregunta de lo que aprendimos en el día.	Sí, porque tiene buenos maestros e instalaciones	No, porque aquí tengo buenos amigos y es divertida	Sí, porque es mejor que la de ellos

### Parte 3

<b>Alumno</b>	<b>Háblame de tu directora ¿Cómo se la describirías a alguien que no la conoce?</b>	<b>¿Qué tan buena sería tu escuela sin la directora?</b>	<b>¿Por qué dices eso?</b>	<b>¿Qué crees que puede hacer para que sea mejor? ¿Cómo lo puede hacer?</b>
<b>Alumno 1</b>	Es buena	Divertida	Porque jugaríamos todo el día	Pavimentar e lugar donde hay tierra
<b>Alumno 2</b>	Es un poco regañona pero es buena	Igual	Porque me lo preguntaron	Poniendo más instalaciones
<b>Alumno 3</b>	Es muy estricta pero a la vez buena onda	Mala, porque no habría orden	Porque ella es la que pone el orden	Poniendo más instalaciones
<b>Alumno 4</b>	Buena onda pero a veces un poco enojada	No lo sé	Porque no lo sé	Con otras instalaciones
<b>Alumno 5</b>	Es buena directora, intenta hacer mejor la escuela de cómo es.	Mala	Ella pone el orden en la escuela	Haciendo que los alumnos saquen buenas calificaciones
<b>Alumno 6</b>	Buena onda, alta, con chinitos y guapa	Nada divertida	Porque sin ella la escuela sería aburrida	Remodelando la escuela
<b>Alumno 7</b>	Buena y agradable	Mala	Porque ella me ayuda	Mejores canchas
<b>Alumno 8</b>	Buena, alta y buena amiga	Pues no sería tan buena	Porque la directora hace el orden	Decirle que si pone canchas y creo que lo puede hacer
<b>Alumno 9</b>	Alta, a veces muy exigente y justa	No sería nada buena	Porque ella es la mayor autoridad	Poner las canchas de arriba techadas
<b>Alumno 10</b>	Es buena y no me cae mal	No sería buena	Porque hay muchas escuelas que no tienen directora	No, a lo mejor estando más tiempo aquí.
<b>Alumno 11</b>	Buena y con una buena escuela	Nada buena	Porque la directora es muy buena	Haciéndola más grande
<b>Alumno 12</b>	Es muy justa con todos	No avanzaría	Como ella es muy justa, no habría justicia	Ayudando a que todos los niños respeten
<b>Alumno 13</b>	Es buena, le tengo confianza	Mas o menos	Porque la directora es una persona que haría falta por sus enseñanzas	Que no nos den tanta chatarra en la cooperativa, puede hablar con los vendedores
<b>Alumno 14</b>	Es buena	Sería igual	Porque me lo preguntaron	Tener confianza en los alumnos
<b>Alumno 15</b>	Es muy buena, y leal	Nada buena, estaría muy triste sin Maty	Es muy buena	Nada, yo estoy muy bien
<b>Alumno 16</b>	Noble, sabe resolver los problemas y que a veces es un poco enojona	No mucho porque no estaría bien organizada la escuela	Porque resuelve los problemas y es organizada	Estando más tiempo en la escuela

<b>Alumno</b>	<b>Háblame de tu directora ¿Cómo se la describirías a alguien que no la conoce?</b>	<b>¿Qué tan buena sería tu escuela sin la directora?</b>	<b>¿Por qué dices eso?</b>	<b>¿Qué crees que puede hacer para que sea mejor? ¿Cómo lo puede hacer?</b>
<b>Alumno 17</b>	Feliz, comprensiva, alta y muy buena	No sería buena	Ella nos comprende	Que no cambie
<b>Alumno 18</b>	Buena, agradable, ayuda a los demás y los apoya tanto	Pues divertid, aparte de estudiar hay que jugar, de vez en cuando.	Porque un derecho de los niños es divertirnos	Tal vez en hacer juegos sobre la clase y tener más cosas buenas y necesarias
<b>Alumno 19</b>	Alta, no es mandona, le interesa lo que le digo, es buena con nosotros	No sería buena, derecha, estaría con mucho desorden con menos diversión, nada buena	Porque ella es la que autoriza todo y pensando y considerando las opiniones de todos	No sé.

#### Parte 4

<b>Alumno</b>	<b>¿La directora está relacionada con tus logros en la escuela?</b>	<b>¿Cómo crees que la directora se relaciona con los alumnos?</b>	<b>¿Cómo crees que la directora se relaciona con los maestros?</b>	<b>¿Cómo crees que se la directora se relaciona con los Papás de los alumnos?</b>
<b>Alumno 1</b>	Sí, cuando tengo un conflicto	Se lleva bien con ellos	Se lleva bien con ellos	Se lleva bien con ellos
<b>Alumno 2</b>	Sí, porque hay mas tareas	Se lleva bien y no confía en nosotros	Se lleva bien	Se lleva bien y platica
<b>Alumno 3</b>	Sí, revisando los exámenes y poniendo más tareas	Se lleve bien con ellos y a veces hace justicia	Se lleva bien con ellos	Pueden hablar con ella, se llevan bien
<b>Alumno 4</b>	Sí, cuando me dio un castigo para que no me portara mal	Pues hace lo correcto	Se lleva bien con ellos	Bien
<b>Alumno 5</b>	No, porque yo tengo que ser responsable de mi asistencia y mis calificaciones	Si	Si	Si
<b>Alumno 6</b>	Sí, una vez me pelee con un compañero y me regañó (como te portas)	A veces me da miedo y a veces no	Se lleva bien con ellos	Se lleva bien con ellos
<b>Alumno 7</b>	Sí, me ayuda en lo que no sé	Me cae bien	No es buena	Me cae bien
<b>Alumno 8</b>	No, porque ella no me da clases	Se lleva bien y platica con ellos	Se lleva muy bien	Pues bien y ella les dice las quejas de sus hijos (a veces)
<b>Alumno 9</b>	Sí, porque me dice cómo comportarme	Se interesa y al mismo tiempo da miedo	Se interesa	Platica
<b>Alumno 10</b>	No	Se lleva bien con ellos	Se lleva bien	Platica
<b>Alumno 11</b>	Sí, el día que fui a	Es la mejor directora	Le tienen confianza	Habla siempre con



<b>Alumno</b>	<b>¿La directora está relacionada con tus logros en la escuela?</b>	<b>¿Cómo crees que la directora se relaciona con los alumnos?</b>	<b>¿Cómo crees que la directora se relaciona con los maestros?</b>	<b>¿Cómo crees que se la directora se relaciona con los Papás de los alumnos?</b>
	leer mi relato			ellos sobre los niños
<b>Alumno 12</b>	No, porque no arma tanto relajo	Habla con ellos y a veces los regaña	Habla con ellas	A veces les reclama
<b>Alumno 13</b>	No, porque no es su obligación que saque buenas calificaciones	Se interesa por cómo les va	Le tienen confianza	Platica con ellos
<b>Alumno 14</b>	Sí, así me anima	No les tiene confianza	Se interesa cómo les va	Se lleva bien
<b>Alumno 15</b>	Sí, nos da buena suerte	Le tengo confianza	Se lleva bien con ellos	Se lleva bien con ellos
<b>Alumno 16</b>	No, nunca está, sólo cuando no está en el kínder	Se lleva bien con ellos y a veces los regaña	Se lleva bien con ellos y a veces los regaña	Se lleva bien con ellos y platica con ellos
<b>Alumno 17</b>	No	Habla con nosotros	Habla con ellos	Habla con ellos
<b>Alumno 18</b>	Sí, dándome muchas oportunidades, en no reprobarme en el año en ese momento	Se lleva bien, platica, puedo hablar con ella, me da miedo porque pienso que me va a regañar y le tengo confianza	Platica, es buena con ellos y le tienen confianza	Platica, es buena y los Papás le tienen confianza en cuidarnos
<b>Alumno 19</b>	Sí, porque ella me apoya como cuando fui a las olimpiadas de matemáticas	Se lleva bien, platica, regaña...todo	Se lleva bien, platica, regaña...todo	Se lleva bien, platica, regaña...todo

## Parte 5

<b>¿Qué haría que tu escuela fuera más exitosa?</b>	<b>¿Qué provocaría un mayor apoyo a tu aprendizaje?</b>	<b>¿Qué crees que necesita tu escuela para ser mejor?</b>	<b>¿Qué actividades crees que debería haber en tu escuela aparte de las que ya hay?</b>	<b>¿Qué crees que debería haber en tu escuela para que fuera un lugar más agradable?</b>	<b>¿Qué crees que debería haber en tu escuela para que fuera un lugar más sano?</b>	<b>¿Qué más hace que tu escuela sea exitosa?</b>
Anunciarla	Que enseñaran más cosas	Nada	Clases especiales	Menos exámenes	Vender menos comida chatarra	Su educación
Una biblioteca para todos los alumnos	Nada	Canchas e instalaciones	Dibujo, natación	Que fuera más amplia	Una tienda sin chatarra	Las maestras

Una biblioteca con libros informativos para los alumnos	Nada, porque ya tengo el apoyo de los maestros	Instalaciones	Natación	Que fuera más amplia	Una tiendita sin chatarra	Los maestros y los métodos
Más publicidad	Los maestros	Biblioteca, otra tiendita, canchas en otras instalaciones	Natación	Otras sillas y arbolitos	Limpieza e higiene	Con la educación
Que la ampliaran	Una mejor escuela y poner atención	Mas instalaciones	Química	Más salones y mejores maestras	Enfermeras	La directora
Mas maestras	Estudiar más a fondo los temas	Instalaciones	Química	Nada, ya es agradable	Enfermeras	Más maestras
Que las canchas de arriba estuvieran techadas	Que me ayuden más	Canchas	Ni una	Nada	Nada	Sus instalaciones
Poner más cosas de todo	Computadoras en cada salón	Patio para canchas de puro básquet	Guitarra o natación	Campo y pasto	Doctores	Que sea como un edificio
Meterse a más concursos	Que haga talleres de cada materia	Auditorio	Teatro en las tardes	Nada, está bien así	Enfermería más grande	Meterse a concursos
Nada	Nada	Nada	No irse en las mañanas a las canchas	Nada	Nada	Que no hagan hoyos en las canchas
No sé	Todo está bien	Más juegos	Ninguna	Nada	Que vendan menos chatarra	Más grande y más juegos
Demostrar que todos podemos y somos mejores	Que pusieran más atención	Biblioteca	Otras actividades como baile, ballet, Tae Kwan Do y otros	Nada	Que no hubiera comida chatarra	Todos
Hacer más cosas en el patio	Pues estudiar más	Patio	Juegos	Juegos	No tanta chatarra	
Ofertas	Más juegos para aprender	Canchas	Dibujo	Muchos juegos	Pues que no haya profesores groseros	Que esté mi maestra
Nada, ya es padre	No sé	Canchas	Juegos	Nada	Nada	Todo

Que fuera a más concursos	Que mi maestra me explicara bien lo que no entiendo	Que hubiera más áreas verdes	Volley-ball y pintura	Que hubiera un psicólogo que cada mes te pregunte cómo te has sentido	Que no haya chatarra en la cooperativa	Nada
Nada	Que hubiera un lugar para que te enseñen lo que no aprendiste	Nada	Clases para aprender futbol americano	Más arboles	Comida sana	Nada
Al competir con los demás y que supieran que se enseña bien	En ser buenas personas en el futuro y tener un éxito	Bibliotecas, aparte de los cuentos tiene que tener libros de información y mejores patios	En tener más naturaleza, cuidarla y no maltratarla	Clases que sean divertidas y en las que se hagan repasos	Un doctor en la escuela	En ser los mejores, en aprender algo cada día
Tener más cosas y educación más fácil	Otro tipo de educación	Bibliotecas juntas y abastecidas	Volley-ball y otros deportes	Más vegetación	Mas cosas sanas en la tiendita	No lo sé aparte de las señoras de intendencia.