



Universidad Virtual

Escuela de Graduados en Educación

**El Caso de un Director Exitoso de Nivel Medio Superior en el
Municipio de Coacalco, Estado de México.**

Tesis que para obtener el grado de:

Maestría en Administración de Instituciones Educativas

Presenta:

Karen Velázquez Reyes

Asesor tutor:

Mtro. Germán Santiago Acuña González

Asesor titular:

Dra. Carmen Celina Torres Arcadia

México, Estado de México, México

Abril 2012

Dedicatorias

A mi Mamá. Gracias por tu apoyo ya que sin ti no hubiera tenido la fortaleza de continuar superándome, así como gran apoyo al cuidar de mi hijo en momentos como estos.

A mi hijo. Porque ha sabido aguantar estos momentos de ausencia con los que me has permitido concluir satisfactoriamente este proyecto.

A mis alumnos. Quienes han apoyado en este proceso de aprendizaje, al mostrar una actitud positiva de participación y entusiasmo, para poder realizar mis investigaciones de manera satisfactoria.

Agradecimientos

Agradezco a La Universidad Virtual Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey, por permitirme cumplir uno de mis principales objetivos para mi crecimiento profesional.

Agradezco a la Maestra Ana Velia Sánchez Torres por su gran apoyo brindado desde un inicio de la maestría, teniendo confianza en mí de poder lograr mis objetivos, así como guiando cada uno de los procesos a seguir durante todo este tiempo.

Agradezco a la Doctora Celina Torres Arcadia por darme la oportunidad de realizar esta investigación como proyecto final de tesis.

Agradezco al Maestro Germán Santiago Acuña González por compartir sus conocimientos, su motivación, su entusiasmo, y su paciencia para poder culminar de forma pertinente esta tesis.

Agradezco al Maestro Humberto Gutiérrez Salazar por permitirme realizar el proyecto de investigación, así como por su paciencia y su tiempo brindado para poder obtener los resultados esperados en este trabajo.

Agradezco a los docentes, padres de familia y alumnos que participaron de manera activa, brindando su tiempo y dedicación en las entrevistas realizadas.

El Caso de un Director Exitoso de Nivel Medio Superior en el Municipio de Coacalco, Estado de México.

Resumen

El presente trabajo es una investigación del “Caso de un Director Exitoso de Nivel Medio Superior, en el municipio de Coacalco, Estado de México, que se desarrolló siguiendo una base de investigaciones de líderes - directivos ya realizadas dentro del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas International “Successful School Principals’ Project” (por sus siglas en inglés ISSPP), de la cual se pretendió indagar en una pregunta de investigación: *¿Cuáles son las características personalológicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influyen?.* Para obtener las respuestas que permitieron conocer cuáles fueron las características con que cuenta el director como líder dentro de la institución, y que lo ha llevado a mejorar la calidad educativa dentro de esta. Se llevó cabo una serie de entrevistas al director exitoso, docentes, alumnos y padres de familia en un número significativo para obtener información que permitió contestar la pregunta de investigación planteada, todo esto llevando un método de investigación basado en un estudio de casos con un enfoque cualitativo, ya que no se pretendió inferir datos cuantitativos, únicamente resultados, que complementados con la literatura investigada nos dieron la respuesta a las características específicas con que cuenta el director exitoso como lo es el ser una persona organizada, con capacidad de buen líder – directivo, es proactivo, sabe escuchar a las personas, responsable en su labor tanto docente como administrativa es una persona honesta, entregado, busca estar actualizado constantemente, generando estrategias que lleven a obtener la calidad educativa adecuada que lleve a la institución a ser renombrada por el prestigio con el que cuenta.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Dedicatorias | ii |
| Agradecimientos | iii |
| Resumen ejecutivo | iv |
| Índice | v |
| Índice de figuras | vi |
| Índice de tablas | vii |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1. Planteamiento del problema | 5 |
| 1.1. Antecedentes | 5 |
| 1.2. Formulación del problema | 9 |
| 1.3. Objetivos de la investigación | 11 |
| 1.3.1. Objetivos general..... | 11 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 12 |
| 1.4. Justificación | 13 |
| Capítulo 2. Marco teórico | 15 |
| 2.1. Aprendizaje organizacional | 16 |
| 2.1.1. Gestión escolar | 17 |
| 2.1.2. Perfil del personal directivo | 22 |
| 2.1.3. Aprendizaje | 28 |
| 2.2. Liderazgo escolar | 34 |
| 2.2.1. Dirección y liderazgo educativo | 35 |
| Capítulo 3. Metodología | 41 |
| 3.1. Método de Investigación | 41 |
| 3.2. Contexto de la investigación | 43 |
| 3.2.1. Contexto socioeconómico | 44 |
| 3.2.2. Historia de la escuela | 45 |
| 3.2.3. Director de la institución | 47 |
| 3.3. Instrumentos | 49 |
| 3.4. Procedimientos | 50 |
| Capítulo 4.- Presentación de resultados | 54 |
| 4.1. Resultados de la Encuesta Nacional proyecto ISSPP (Apéndice B) y entrevistas realizadas al director (Apéndice C) | 54 |
| 4.1.1. Información de la escuela | 55 |
| 4.1.2. Información del director | 56 |
| 4.1.3. Trabajo del director | 58 |
| 4.1.4. Desarrollo y Aprendizaje del Director | 60 |
| 4.1.5. Características de liderazgo | 63 |
| 4.1.6. Toma de decisiones en la escuela | 65 |
| 4.1.7. Capacidad de fomento | 67 |
| 4.1.8. Responsabilidades | 67 |
| 4.1.9. Liderazgo tensiones y dilemas | 69 |

| | |
|--|------------|
| 4.1.10. Valores y creencias | 70 |
| 4.1.11. Objetivos sociales en la escuela | 71 |
| 4.1.12. Mejoramiento escolar | 72 |
| 4.1.13. Percepciones de antecedentes y logro de los estudiantes | 73 |
| 4.2. Resultados de la entrevista a maestros | 74 |
| 4.3. Resultados de entrevistas a padres tutores y alumnos | 78 |
| Capítulo 5. Análisis y conclusiones | 84 |
| 5.1. Análisis de resultados | 84 |
| 5.1.1. Contexto | 84 |
| 5.1.2. Perfil del director | 85 |
| 5.1.3. Practicas del director | 85 |
| 5.1.4. Conclusiones del caso | 86 |
| 5.2. Validez de los resultados | 88 |
| 5.3. Alcances y limitaciones | 89 |
| 5.4. Recomendaciones para estudios futuros | 91 |
| 5.5. Conclusiones | 92 |
| Referencias | 100 |
| Apéndices..... | 103 |
| Apéndice A. Carta de consentimiento para participar en la Investigación | 103 |
| Apéndice B. Encuesta Internacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuela | 105 |
| Apéndice C. Entrevista Director Exitoso | 134 |
| Apéndice D. Entrevista a Docentes | 162 |
| Apéndice E. Entrevista Padres de Familia | 195 |
| Apéndice F. Entrevista Alumnos | 214 |
| Apéndice G. Características principales del director exitoso (Importancia) | 226 |
| Apéndice H. Características principales del director exitoso (Práctica) | 227 |
| Curriculum Vitae | 228 |

Índice de Figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1. Horas trabajadas en la semana | 59 |
| Figura 2. Fuentes de información | 62 |
| Figura 3. Características principales del director exitoso (Importancia)..... | 226 |
| Figura 4. Características principales del director exitoso (Práctica)..... | 227 |
| Figura 5. Evaluación | 68 |
| Figura 6. Rendición de cuentas | 69 |
| Figura 7. Tensiones y dilemas | 70 |
| Figura 8. Análisis de entrevistas | 98 |

Índice de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Aseveraciones | 60 |
| Tabla 2. Toma de decisiones | 66 |
| Tabla 3. Valores y creencias | 71 |
| Tabla 4. Percepciones de antecedentes y logro de los estudiantes | 73 |
| Tabla 5. Concentrado de resultado entrevistas de maestros, gestión escolar y liderazgo escolar..... | 75 |
| Tabla 6. Rendición de cuentas Tabla 6. Concentrado de resultado entrevistas de padres de familia y alumnos, gestión escolar y liderazgo escolar | 79 |

Introducción

Es preciso iniciar mencionando que, dentro de esta investigación, se tomó como referente el Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas (ISSPP), ya que es una de las organizaciones a nivel mundial que se ha encargado de indagar a profundidad el tema de directores exitosos, donde se puede encontrar historias profesionales, los intereses y las experiencias de los participantes, así como los aportes teóricos de los investigadores experimentados quienes han publicado ampliamente acerca del liderazgo de escuelas en sus propios países así como a nivel internacional (Day, 1999).

En la comunidad académica de México se trabaja con dicho proyecto, ya que es una recopilación de información que permite observar como es el comportamiento de directores exitosos de otros países, cuáles son las planeaciones estratégicas que emplean y qué los conduce a ser directores exitosos, teniendo como base principal las características que debe tener un buen líder que cuenta con seguidores.

El presente trabajo se realizó con la finalidad de indagar, cómo los esfuerzos generados por el director, que ha estado siempre pendiente de las necesidades básicas de la institución, implementando estrategias operativas de trabajo, mostrando sus cualidades principales que lo llevan a ser un líder directivo, y su actuar dentro de la institución en donde se observa una mejora en la calidad educativa.

Una bondad de esta investigación, es que se pudieron delimitar las características de un director exitoso, que ha demostrado contar con actitudes de líder, y que ha hecho

que la escuela sea mejor, con un ambiente de trabajo adecuado tanto para ella como para todos los que laboran y estudian dentro de ésta.

En la actualidad se ha ido mejorando el sistema educativo con base a las reformas educativas, así como los nuevos planes de estudio; sin embargo, todo esto no se logra al 100% sin ayuda del director, ya que es el líder que lleva a cabo la organización y coordinación de todas las áreas por lo que es indispensable que sea una persona que le guste su trabajo, se entregue día a día, logrando mejoras constantes en la calidad educativa de la Institución.

Cantón y Arias (2008), afirman que los líderes son la expresión de la ética del trabajo y sirven como ejemplo de los valores más apreciados en nuestra sociedad..., en consecuencia los directores escolares se han movido en el ámbito de la gestión administrativa, buscando la eficiencia; el surgimiento de la mejora y la calidad como paradigma emergente; esta función ha justificado la necesidad de aplicar a ambas dimensiones la nueva y exigente presencia de calidad en las organizaciones y ésta la aportan los líderes exitosos.

Debido a esto se respondió el problema de investigación: *¿Cuáles son las características personológicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influyen?*

Se estudio el caso de un director, que por su gran trayectoria académica y humanística, ha sabido planear bien las estrategias que lo llevan a ser un buen líder dentro de la institución y, en su quehacer administrativo se han visto mejoras tanto educativas como organizacionales. Para ilustrar esta investigación, la estrategia ISSPP es hacer un estudio de caso de un director escolar, estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo 1, se delimito la información general para iniciar con la investigación a profundidad describiendo los antecedentes, definiendo el problema de investigación, los objetivos y la hipótesis, incluyendo la justificación y delimitación del estudio de caso.

En el capítulo 2, se llevó a cabo la investigación del estado del arte en donde incluye una revisión de la literatura para poder fundamentar el análisis y resultados de la investigación “Un director exitoso”.

En el capítulo 3, se planteó la metodología el tipo de investigación a realizar así como las características específicas de la institución y del director por medio de indicadores obtenidos de las entrevistas y de la literatura estudiada, dichos resultados de la investigación de campo y de gabinete se presentaron dentro de la tesis.

En el capítulo 4, se presentan los resultados obtenidos de la investigación realizada aplicando el tipo de instrumento seleccionado dentro de la metodología.

En el capítulo 5, se plasmaron los resultados finales de la recopilación de datos recabada en el capítulo anterior en donde se buscó relacionar los resultados con lo ya establecido dentro del marco teórico, verificando el cumplimiento del estudio; y finalmente se obtuvo la conclusión final respondiendo a la pregunta en estudio.

Para poder sustentar dicha investigación, se utilizó el enfoque cualitativo, ya que permite obtener una comparación más completa entre la literatura investigada con los resultados que se obtuvieron de la investigación; integrando al final del presente trabajo los anexos en donde se incluyen las entrevistas de las cuales se concluyen los resultados finales del capítulo 5.

Hernández (2006) el enfoque cualitativo, a veces referido como investigación etnográfica, constructivista, fenomenológica o interpretativa fue el seleccionado, ya que parte de la premisa de que el mundo social es relativo y que sus fenómenos solo se pueden describir, comprender, interpretar a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes y no a través de la medición numérica de los datos recolectados; utiliza la recolección de datos sin medición numérica, por lo que no se requiere de métodos estadísticos para obtener resultados, basándose en sucesos de las acciones humanas.

Se realizó un listado de las referencias utilizadas dentro del proyecto de investigación para poder dejar respaldado todo el trabajo realizado, generando un trabajo que sustente su información de campo de una manera eficiente, concretando conceptos con base en la literatura investigada.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

Dentro de este primer capítulo se mencionan los antecedentes iniciales de investigaciones de directivos exitosos de distintas partes del mundo con el Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas. Así mismo se presentan investigaciones realizadas acerca de los perfiles directivos, se realizó la formulación de la pregunta de investigación donde se dio respuesta en base a los objetivos que se persiguieron dentro de esta investigación realizada y se concluye con la justificación del proyecto.

1.1 Antecedentes

El Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (por sus siglas en inglés ISSPP), surge en Nottingham, Inglaterra en 2001 y es aquel proyecto en el que se presentan historias profesionales las cuales nos permiten observar los diferentes rasgos que caracterizan a los directivos de distintos países, ya que la calidad de los directores hace una gran diferencia para el mejoramiento de la escuela. Se han realizado estudios de liderazgo – directivo en escuelas de Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y los Estados Unidos de América, en donde cada uno de los casos estudiados muestra directivos abiertamente "heroicos" o "carismáticos", mientras que otros muestran sus cualidades, valores y habilidades de una forma menos fácil de observar (Day, 1999).

Con todos estos antecedentes de investigación se comenzó a realizar una recolección de datos de un directivo con la finalidad de dar a conocer lo que ha llevado al Maestro en Administración Humberto Gutiérrez Salazar a ser un director exitoso, dentro del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios en Coacalco de Berriozábal, Estado de México, logrando ganarse un respeto, confianza y logros tanto con los docentes, administrativos como con padres de familia y alumnos, ya que su desempeño es bastante satisfactorio a través de la forma de trabajo que implementa en la institución así como también por su carácter, ya que es una persona con características de buen líder .

Para lograr contar con mejoras a instituciones educativas se llevan a cabo por la labor que ejercen los directivos dentro de ella, ya que son tan indispensables para el buen funcionamiento de la institución y que sin ellos las escuelas no funcionarían adecuadamente debido a que son los mediadores de todas las acciones que se lleven a cabo, a su vez se requiere trabajar de manera grupal con los docentes, padres de familia, alumnos y personal en general para lograr obtener los mejores resultados tanto para la institución como para la mejora en lo que corresponde a la calidad educativa de los alumnos.

Para lograr mejoras en todos los ámbitos a nivel educativo es necesario denotar las características del directivo, tal y como lo menciona Ruíz (2010), en el líder visionario se muestra la nueva función del líder, no solo como experto en su área, sino en funciones como propiciar dirección, desarrollar un ambiente de trabajo libre de miedo, y el de asegurar que todas sus áreas colaboren entre sí hacia una meta única.

Los directores buscan formas de trabajo apropiadas por medio de acciones, para generar el éxito directivo, que ayuden a mejoras institucionales Fullan y Hargreaves, (2006, p.142), como por ejemplo:

- Comprender la cultura
- Valorar a sus docentes: promover su crecimiento profesional
- Ser amplio con lo que se valora y comunicarlo
- Promover la colaboración, no el reclutamiento
- Proponer alternativas, no dar órdenes
- Utilizar los recursos burocráticos para facilitar no para obstaculizar
- Conectarse con el medio externo

Por eso en la actualidad se cuenta con organizaciones internacionales las cuales se encargan de poder indagar en las características específicas que diferencian a cada líder - directivo, como es que han logrado cumplir sus objetivos satisfactoriamente para la mejora de las instituciones educativas como lo es el ISSPP.

Algunos de los casos por mencionar en cuanto a investigaciones de este tipo son:

Caso 1. Autor Silvia Margarita Ortiz López (2009), llevó a cabo un estudio sobre el perfil de los directivos, para lo cual se utilizó una muestra de tres instituciones de nivel medio superior diferentes, en donde la finalidad principal fue identificar qué tan importante es para la efectividad institucional y como es su rol de trabajo como directivos-lideres, para este estudio se consideraron características de tres diferentes planteles, se trabajo un método mixto: cualitativo y cuantitativo donde se visualizó que en los tres planteles aunque pertenezcan a diferentes sistemas existen entre sus directores

similitudes en su trabajo profesional y en donde identifica claramente cuál es su función directiva enfocada hacia sus alumnos, sus prestadores de servicios profesionales (docentes) y personal administrativo.

Caso 2. Autor Montserrat Mejía Vilet (2009), se pretendió identificar las capacidades y desempeños para contribuir a potencializar su eficiencia de los directivos en su labor organizacional su estudio lo llevó a cabo en la institución educativa: escuela secundaria, se utilizó un enfoque mixto, y se obtuvieron las características del director y una información precisa y verídica sobre su desempeño educativo, y el impacto de su liderazgo dentro de su escuela, identificando posibles relaciones entre las características y su labor organizacional para el logro de una calidad educativa.

Caso 3. Autor Mariliza Carreón Pascualli (2010), realizó un trabajo de investigación donde se trabajó con estrategias de planeación que permitieran generar conocimiento para apoyar el incremento de la calidad de la educación, se enfocó en conocer las características personales, profesionales y administrativas de los líderes educativos, así como definir el estilo de liderazgo que debe ejercer el director escolar para promover mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, donde se obtuvieron conclusiones sobre los cambios que debe realizar el director escolar para iniciar un nuevo estilo de liderazgo en la escuela, la existencia de características personales en el director que incrementan la calidad educativa, el estilo de liderazgo que genera mejores resultados en el aprendizaje de los alumnos, así como recomendaciones para que el director logre conformar una Organización Abierta al Aprendizaje.

Caso 4. Autor Ma. del Pilar González Romero (2007), la investigación busca afrontar procesos de innovación y cambio está relacionado con modificaciones

organizativas que son incorporadas, en su mayoría, por acciones que realiza la dirección escolar; se utilizó un diferenciador inicial para tratar de describir acciones particulares de los directores que pudieran estar relacionadas con el aprendizaje del centro escolar, esto ayudó a dar una respuesta más empírica a la interacción que hay entre el papel que tiene el director como líder y como gestor, lo que generó una base de conocimiento que permitió identificar sus prácticas y su contribución en el aprendizaje de la organización.

Caso 5. Autor María Jesús Oroz Beltrán (2004), pretendió buscar el logro de la calidad educativa de las instituciones y que existen múltiples factores, tanto internos como externos, que intervienen en su desarrollo. Para el proceso de esta investigación se hizo uso del estudio de casos, la aplicación del método se llevó a cabo mediante dos casos, en el que participan como sujetos centrales los administradores de educación primaria y enfatizando sobre los elementos esenciales dentro de ambas líneas de investigación, tales como: liderazgo, gestión administrativa hacia el cambio, aprendizaje organizacional, recursos humanos y materiales, actualización.

1.2 Formulación del problema

El trabajo de investigación se realizó con la colaboración del director exitoso Maestro en Administración Humberto Gutiérrez Salazar al ser un director exitoso, dentro del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, en Coacalco de Berriozábal, Estado de México, localizado en una zona con población de nivel socioeconómico medio – bajo, y en donde se maneja un sistema de bachillerato tecnológico que contempla carreras técnicas como las de producción, informática y construcción.

Para dicho trabajo de investigación se realizó un análisis a detalle de la pregunta eje de esta investigación la cual es: *¿Cuáles son las características personalógicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influyen?*

Con base en, los resultados obtenidos de las entrevistas que se realizaron tanto al directivo como a los administrativos, docentes, alumnos y padres de familia y conforme al enfoque cualitativo se buscó evaluar el desarrollo natural de los sucesos sin manipulación ni estimulación, para obtener los resultados sustentables que mostraron de manera efectiva las características principales del director exitoso.

Dentro de la investigación realizada se implemento un estudio de casos, complementado como menciona Hernández (2006) con una investigación con enfoque cualitativo se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en la comprensión del significado de las acciones de seres vivos. Ya que el investigador es parte del fenómeno estudiado se rescata la diversidad ideológica y cualidades únicas de cada investigador, es por esto que dentro de la investigación se llevo un análisis en las entrevistas realizadas al director exitoso.

Es por ello que se llevó a cabo un estudio meticuloso de cada uno de los instrumentos aplicados así como de la forma de expresarse en cada una de las entrevistas realizadas tanto de director exitoso, como a cada uno de los participantes.

Así mismo se hizo indispensable el contar con una investigación completa en base a literatura confiable complementada con las entrevistas y encuestas muestra de manera efectiva el resultado obtenido a la pregunta de investigación planteada.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general. Los objetivos que se persiguen con dicha investigación son en general:

- Comprender los fundamentos básicos del proceso de investigación educativa, utilizando como tema de investigación “El caso de un director Exitoso de nivel Medio Superior en el Municipio de Coacalco, Estado de México”, como los componentes de dicho proceso.
- Registrar los factores internos (personales) y los factores externos (institucionales, comunitarios, etc.) que participan en la elección de un proyecto de investigación, como lo son el liderazgo – directivo.
- El director exitoso responderá las preguntas correspondientes a la metodología de investigación, obtener antecedentes de la información de la escuela y analizar los datos biográficos que han sido proporcionados por él dentro de los instrumentos implementados.
- Las cuestiones identificadas dentro del formulario de preguntas en un calendario de entrevista realizado.
- Buscar aclaraciones de cualquier aspecto sobresaliente y dar al directivo una oportunidad, a la luz de la reflexión, para desarrollar o modificar las respuestas dadas a las preguntas en las entrevistas previas y para dar una respuesta metafórica, a las preguntas de su enfoque personal sobre el liderazgo.

Con la finalidad de dar a conocer las características del directivo del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, en Coacalco de Berriozábal, Estado

de México, ya que como menciona Ruíz (2010) las habilidades con que cuenta un directivo principalmente son:

- Sensibilidad intelectual
- Conducción de equipos
- Disposición para aprender
- Capacidad de planeación
- Obtención de información

Y las cualidades que se buscaron en el directivo son principalmente que cuente con una visión, confianza, participación, aprendizaje, diversidad, creatividad, integridad y comunidad (Ruíz, 2010). Todas estas características se comprobaron en base a la implementación de instrumentos que permitieron responder la pregunta de investigación.

1.2.3 Objetivos específicos. Los objetivos específicos que se persiguen con dicha investigación como menciona Day (1999) son:

- Recopilar datos de una multiplicidad de perspectiva entre las de directores, subdirectores, administradores, padres, alumnos, personal de apoyo y docentes.
- Comparar la directiva efectiva en contextos que van desde pequeñas escuelas primarias hasta grandes escuelas secundarias urbanas.
- Identificar las cualidades personales y competencias profesionales que son genéricas de la dirección eficiente en las escuelas.
- Re-examinar las perspectivas teóricas existentes en la dirección escolar por medio de la introspección derivada de nuevas investigaciones empíricas.

- Contribuir a ampliar el debate educativo sobre las relaciones entre la dirección y la efectividad así como el mejoramiento escolar.

1.4 Justificación

Dicha investigación que se realizó es importante ya que como menciona, Day (1999), la investigación ha identificado características, atributos, cualidades y aptitudes de los directores exitosos de escuela en los más diversos rangos sociales, económicos y culturales.

En base a la pregunta de investigación: *¿Cuáles son las características personológicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influyen?*, se observó el comportamiento, características del líder y forma de trabajo, dando como resultado el poder saber cuáles son las principales cualidades que hacen que el director sea un líder dentro y fuera de la institución por su forma de ser, su trabajo de equipo, su planeación escolar que lleva a cabo, la forma de organizar y dirigir cada una de las actividades que realiza dentro de la institución, lo cual lo ha llevado a plantear de una manera adecuada la mejora en la calidad educativa.

Boyett y Boyett (2006), mencionan que el liderazgo requiere amor, los mejores líderes son servidores, uno lidera entregándose a los demás, se destacan algunas diferencias que existen entre los líderes y los directivos, aunque en ocasiones un director cuenta con las características que lo lleven a ser un buen líder y directivo a la vez sin necesidad de contar con características específicas de un solo tipo de liderazgo.

De igual manera es importante para el líder la comunicación con sus seguidores, tienen que conocer unos y otros sus metas que se pretenden los objetivos que persiguen

y trabajar por convicción por los mismos. Boyett y Boyett (2006, p. 23), mencionan a un líder directivo que debe de pasar de estrategia a visionario: “Los directivos deben convertir a los empleados contractuales de una entidad económica en miembros comprometidos de una organización con propósitos específicos”.

Por lo tanto en el caso de el director M.A. Humberto Gutiérrez Salazar, se realizó una investigación a detalle, de la manera en que ha venido ayudando a la mejora educativa, así como del buen funcionamiento interno dentro de la institución, con lo que se obtuvo información muy valiosa que se estudio utilizando un análisis basado en una investigación de estudio de casos, llegando a sacar conclusiones en base a instrumentos de investigación aplicados tanto al director como a docentes, padres de familia y alumnos de la institución y complementándolo con la literatura investigada, armando una serie de recomendaciones que podría agregar en su forma de trabajar para ser mejor día a día.

La educación siempre está en continuo cambio, transformándose, a pesar que los cambios educativos se dan muy lentamente, nadie se queda observando a ver qué sucede, todos directamente o indirectamente colaboran para que los cambios sucedan.

Con la investigación realizada se buscó obtener como resultado los puntos en los que ha trabajado el director, características y formas de trabajo que lo han llevado a obtener la calidad educativa dentro de la institución, y eso involucra tanto, docentes, administrativos y padres de familia, para poder brindar a los estudiantes mejores resultados en su calidad de enseñanza - aprendizaje.

Capítulo 2

Marco teórico

En el capítulo dos, se presenta la literatura relacionada con la pregunta de investigación, para definir cuál es el rol del director dentro de la institución, sus características en base a las entrevistas realizadas, buscando encontrar relación entre la literatura de la cual se desarrollaron dos temas principales ligados a dicha indagación, el primer tema es el aprendizaje organizacional del cual se desprenden tres subtemas los cuales son el aprendizaje, perfil del personal directivo y gestión escolar, como segundo tema el liderazgo escolar del cual se desprende un subtema dirección y liderazgo educativo, así como el complemento de los resultados llevados a cabo mediante las entrevistas realizadas.

La investigación de la literatura se complemento con el manejo del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas (ISSPP), ya que es una organización que se enfoca básicamente a poder saber cómo se desenvuelven los directivos exitosos dentro de las instituciones y que los a lleva a ser líderes – directivos.

Algunas de las características con que cuenta un líder – directivo es que puede atender cuestiones de cualquier tipo sin ningún problema, como lo son los factores sociales, morales y éticos, los cuales comienzan a construir formas de trabajo organizacional en el que involucren las necesidades para el personal administrativo, de apoyo, docentes, alumnos y padres de familia, (Day, 1999).

Los directores, se enfocan a atender las cuestiones de distintas índoles de los estudiantes en donde lo que se pretende es construir comunidades de aprendizaje, para

llegar a contar con una adecuada calidad educativa, llevando el buen manejo en la enseñanza - aprendizaje, dentro de una institución, y manejando de forma adecuada la implementación de estrategias organizacionales que se reflejan por medio de rendición de cuentas de desempeños internos y externos, así como contando con un líder que logrará obtener resultados satisfactorios ante cualquier adversidad que pueda presentar (Day, 1999).

Es por esto que parte del desarrollo de la investigación de la literatura busca encontrar las características específicas con que cuenta el líder – directivo, al desempeñar de forma adecuada su labor tanto interna como externa de la institución y en donde lo que pretende es hacer que la escuela sea mejor con el paso del tiempo.

2.1 Aprendizaje organizacional

Ahumada (2002) menciona que el aprendizaje organizacional se refiere no solo a lo que la organización sabe hacer sino que también a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y estrategias de planeación por parte del directivo y su grupo de trabajo, es por ello que se hace indispensable el trabajo coordinado de equipo que permita demostrar de manera efectiva las estrategias que desarrolló.

Al implementar un adecuado aprendizaje organizacional por parte del directivo hacia la institución en general, está a su vez se encontrará en un nivel más elevado en el que la comunidad externa, mostrando una calidad tanto en servicios generales como en la enseñanza – aprendizaje de los alumnos de la institución.

2.1.1 Gestión escolar. El Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, en Coacalco de Berriozábal, Estado de México, en conjunto con la escuela de nivel Superior el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco; trajeron a la zona un crecimiento económico relevante generaron que la economía fuera creciendo y adaptándose a las nuevas necesidades, surgieron nuevas formas de desarrollo económico con la apertura de mas comercio como lo son: papelerías, centros de fotocopiado, Internet, zonas de recreación, centros deportivos y de esparcimiento, etc., lo cual genero un mayor ingreso económico para la población.

En Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios, se crearon programas donde los estudiantes realizan proyectos para la comunidad así como para las pequeñas empresas, se participa en eventos deportivos y culturales a nivel zona, región, estatal y nacional.

El prestigio de la escuela así como del personal docente y administrativo, ha ido incrementándose; ya que con el tiempo, la plantilla docente, como administrativa en conjunto con el director han hecho esto realidad en donde el Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios sea el más prestigiado y reconocido en la zona por su nivel académico e infraestructura.

Ruíz y Aceves (2011), menciona que la necesidad de generar un mayor impacto a la sociedad, hoy demanda necesidades cada vez más globales, fomenta la búsqueda de acciones estratégicas con fines de largo plazo que cubran dichas necesidades para distintos países y comunidades.

La gestión escolar requiere de un responsable que cuente con las capacidades de líder y el cual se encargara de estar vinculado directamente con el quehacer central de la

institución, llevando a cabo el respectivo trabajo de equipo para lograr alcanzar los objetivos planteados dentro de su planeación.

Cuando se pretende llevar a cabo un seguimiento de planeación normativa debemos seguir una serie de pasos que nos permitan lograr los objetivos esperados dentro de la institución, siguiendo un orden, como menciona Ruíz (2010), contar con un equipo representativo clave de la Institución, contar con un facilitador y responsable del proceso, diseño de sesiones de trabajo, ser flexibles y adaptables en el proceso, tener distinto puntos de vista para generar estrategia la cual beneficiara la estructura organizacional de la institución con lo que se obtendrán beneficios satisfactorios.

Dentro de los aspectos que caracterizan al director como un buen líder, en el proceso estratégico de la planeación escolar, se pueden considerar aquellos que ha llevado a cabo en base a criterios que considera necesarios para el funcionamiento adecuado de la institución mostrando resultados aceptables para la calidad educativa.

El director exitoso, dentro de su planeación estratégica, involucra a todos los jefes de área, para poder trabajar de forma grupal, y poder obtener resultados aceptables que les permitan llegar a acuerdos específicos, para cumplir con los objetivos planteados, así como trabajan para identificar sus debilidades en las que buscan mejorarlas y mantener al margen sus fortalezas claramente identificadas, comenzando a trabajar de manera constante en realizar procesos críticos constantes que generen los resultados deseados para la calidad de la institución educativa, en base a una serie de estrategias específicas para una organización laboral adecuada (Ruíz, 2010).

En la planeación normativa que lleva a cabo, se definen como puntos base de la planeación: las visiones, misiones y valores de la institución para que esta siga

cumpliendo con un orden en el desarrollo del trabajo organizacional, que da como resultado la mejora de su calidad educativa. (Ruíz, 2010).

El proceso de planeación en el plantel es a corto plazo, es decir, año con año se inicia con reuniones de trabajo para acordar metas y estrategias que se reflejan en un documento, llamado Plan Académico de Mejora que se elabora, se imprime y se lleva a autorizar por la Coordinación del Estado de México de la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial (DGETI).

Posteriormente todos los participantes firman el documento y lo escanean para incorporarlo en la plataforma del organismo supervisor y se hace seguimiento de los compromisos establecidos en el Plan.

Por último se hace lo que se denomina Plan de Acciones, donde se especifican las actividades y recursos para cada una, desde humanos hasta materiales y financieros. Posteriormente se incorpora a la plataforma vía internet.

El director exitoso cómo buen líder administrativo, sabe llevar a cabo la fase operacional en donde sabe como: ser una persona responsable ante cualquier situación que se presentara dentro de la institución, sabe organizar, coordinar dirigir y evaluar, las actividades que se llevan dentro de la institución, donde se busca promover la ética y el servicio colectivo (Castillo, 2005).

Dentro de lo que se lleva a cabo constantemente dentro de la institución como menciona Castillo (2005) es proyectar con anterioridad sus metas y acciones, tener algún método, plan o lógica para hacer el trabajo, coordinar los recursos materiales y humanos, dirigir e influenciar a sus subordinados, crear la atmósfera adecuada para asegurar que la

organización y la adecuada coordinación de equipo siga la dirección correcta para lograr las metas planteadas.

La calidad de la institución depende directamente del director exitoso, ya que sin una buena organización grupal y sin un carácter de líder, no se logra cumplir con la visión de lo que la institución espera llegar a alcanzar en un futuro cumpliendo objetivos para la escuela y para los alumnos de la misma, por tanto es indispensable que el director este atento a los problemas que se presenten para solucionarlos de forma pertinente.

Uribe (2007) menciona que los directores efectivos favorecen y crean un clima organizacional de apoyo las actividades escolares; promueven objetivos comunes; incorporan a los docentes en la toma de decisiones, planifican y monitorean el trabajo pedagógico, donde se demuestran las capacidades del directivo al tomar decisiones de forma adecuada y pertinente.

Es por ello que se hace indispensable que el directivo aprenda a implementar las competencias adecuadas que le permitan favorecer el desempeño que lo lleve a contar una gestión escolar adecuada (Uribe, 2007), para lograr contar con una institución que este bien fortalecida en la calidad educativa.

Uribe (2007) menciona que las claves del éxito para una eficacia escolar es el trabajar las relaciones con la comunidad, liderazgo directivo, competencias profesionales docentes, planificación, gestión de procesos y de resultados así como las prácticas del equipo directivo.

Para poder llevar a cabo un adecuado funcionamiento y comunicación con el grupo de trabajo es indispensable considerar, (Senge, 2010, p. 305):

- Todos los participantes deben suspender sus supuestos, literalmente sostenerlos.

- Todos los participantes deben verse como colegas.
- Tiene que haber un árbitro que mantenga el contexto del dialogo.

En medida que se desarrolla un dialogo adecuado dentro del grupo de trabajo, los miembros comienzan a generar cierta amistad aunque no tengan mucho en común, realizar una adecuado trabajo colaborativo y contar con ética profesional y tolerancia, lo cual da como consecuencia, el que cuenten con mayor seguridad para que puedan afrontar cualquier problema que se presente dentro de la institución, (Senge, 2010), obteniendo resultados satisfactorios para el adecuado funcionamiento de la institución.

En las escuelas de calidad las relaciones con personas se fundamentan en los principios de respeto, de dignidad del individuo, de lealtad, es decir de corrección ética y de confianza recíprocas, las cuales afectan a toda la esfera de la institución escolar (Martín, 2001), por eso es indispensable que el director cuente con estas características para que exista un crecimiento educativo dentro del plantel.

La mejora escolar y la eficacia escolar van de la mano dentro de la calidad educativa ya que ambos buscan conocer los resultados del aprendizaje en los estudiantes con la finalidad de encontrar cuáles son las estrategias más eficaces para la mejora (Zorrilla y Pérez, 2006), al implementar de forma adecuada la planeación escolar se observan las necesidades básicas que se tendrán que atacar dentro de la institución con el objetivo de lograr una mejora en la calidad educativa cada vez mayor.

Los centros escolares tienden a la estabilidad pero que pueden estar expuestos a cambios constantes y estos continuaran trabajando de una forma estable sin que afecte la estabilidad de la misma y mejorando la organización institucional (Miranda, 2002).

El cambio educativo sólo llega a ser significativo si activa los procesos de reflexión-acción en los sujetos que lo llevan a cabo de forma participativa, cooperativa, negociada y deliberativa. Es impensable llevar a cabo una propuesta de cambio o innovación educativa que no esté planteada de forma que todos los implicados en ella la asuman, la signifiquen y la realicen, para lograr contar con una planeación adecuada donde se consideren las distintas áreas de la institución que permitan lograr los objetivos planteados para llegar a cumplir con un fin común que es el contar con una institución de calidad. Por tanto, desde esta perspectiva el cambio educativo que nos lleve a la mejora educativa, se necesita no solo la responsabilidad de los profesores innovadores sino también de los supervisores, inspectores, directivos, que los facilitan e impulsan con su práctica profesional Miranda (2002, pp. 8-9).

2.1.2 Perfil del personal directivo. El director se caracteriza por ser un buen técnico ya que cuenta con habilidades, que lo llevan a contar con una visión más amplia de la organización institucional, por lo que los líderes son personas más sensibles, observadores, disciplinados que los llevan a generar un adecuado control interno dentro de la institución, tanto en el ámbito educativo como en el administrativo (Schön, 1998).

Enfoca sus expectativas y objetivos de calidad de aprendizaje, en base a las estadísticas de calidad y eficiencia donde se obtiene el rendimiento del alumno de ahí se le asignan una serie de puntajes evaluando distintas habilidades, aptitudes y actitudes que posteriormente se utilizan como resultado final en estadísticas que retoma cada uno de los docentes para mejorar esas áreas en las que el alumno sale más bajo en porcentajes escolares, así mismo se comenta en junta con cada una de las academias su

forma de trabajo donde se comparten ideas y formas de evaluar empleando las distintas competencias que permitan que el alumno obtenga una adecuada enseñanza – aprendizaje para un desempeño adecuado.

Las estructuras organizativas dentro de la institución, promueven la reflexión desde la acción en donde son mas adaptables a nuevos hallazgos, experiencia e investigación, y en donde el director debe estar preparado para enfrentar cualquier tipo de situación que se pudiera presentar tanto escolar como administrativa, lo cual permite que reflexione desde la acción tomando las soluciones más adecuadas para cada situación, que tenga que resolver en el momento menos esperado y de una manera eficaz y sin complicaciones (Schön, 1998).

Algunos de los pasos que el director considera, para la implementación del plan de mejora educativa están basados en los pasos descritos por Issacs (2004):

- 1) La decisión inicial y autorización: el director tomará la decisión de implementar una innovación en el proceso de estrategias que lleven a contar con soluciones adecuadas para el mejoramiento en la calidad institucional.
- 2) Preparación técnica: se investigará sobre este proceso en múltiples fuentes y se consultará con otras instituciones educativas, la normativa oficial, se trabaja en conjunto con la coordinación de la Dirección General de la Educación Técnica e Industrial, etc.
- 3) Preparación humana: se seleccionará e informará a un equipo que participará en la elaboración del plan de mejora, en el caso de la institución el director involucra a todos los jefes de área con la finalidad de realizar un trabajo de equipo que genere mejores resultados.

- 4) Establecer criterios: el equipo establecerá los criterios para la realización del plan en donde se consideren los diversos puntos de vista que permitan llegar a un acuerdo en dicho documento.
- 5) Nombrar responsables: se nombrará a un equipo de personas que se va a encargar de establecer un el plan de mejora en base a juntas en donde colabora el director con los jefes de área y en el cual deberá ser aprobado por todos los integrantes.
- 6) Preparación de un borrador: se preparará un borrador antes de consultar con otras personas, el cual permitirá una consulta más eficaz y con mejores resultados.
- 7) Consulta: se consultará por escrito individualmente o en grupo, u oralmente, al consejo.
- 8) Discusión y contestación personal: se reunirán las personas que están trabajando en dicho proyecto de mejora para concretar ideas y poder profundizar en los principales temas de interés.
- 9) Revisión: el equipo revisará el borrador y buscará la autorización.
- 10) Experimentación: antes de imprimir se deberá estudiar con la finalidad de volver a checar que cumpla con las expectativas de todos los que colaboran en el proyecto y verificando que no se les pase algún punto importante a considerar.
- 11) Revisión y autorización final: se harán las últimas observaciones y comentarios y se aprobará su realización.

El propósito principal del plan de mejora es el de proteger a la Institución de contar con una baja en su calidad institucional, que genere problemas mayores Argyris citado

por Senge (2005) aporta una idea básica relacionada con este propósito: maximizar el "ganar" y minimizar el "perder", y establece que el propósito de estos valores es evitar vergüenzas o amenazas, o simplemente sentirse vulnerables o incompetentes.

De acuerdo a Senge (2005) en toda escuela hay un equipo central de visión integrado por los actores educativos, quiénes colaboran en la planificación de la escuela. Para que el presente plan de mejora funcione dentro de la institución, el equipo deberá de ser integrado por el Director apoyado por las diversas áreas como administrativas, de apoyo, docentes, etc.

A través de éste plan de mejora se espera tener una mejor calidad educativa, que lleve a la institución a ser considerada entre las que actualmente compiten como escuelas de calidad y pueda llegar a ser una escuela muy nombrada no solo a nivel estatal si no a nivel nacional.

Es por ello que el directivo se compromete con su trabajo en el que experimenta una serie de proceso de diferente índole que lo obligan a contar con una perspectiva amplia, abierta a una serie de cambios que se pudieran presentar dentro del plantel, y de los cuales obtenga resultados satisfactorios.

Contar con credibilidad lo lleva a contar con más apoyo por parte del personal que labora en la institución, generando un adecuado trabajo grupal en donde se permita tomar en cuenta los diversos puntos de vista de una manera equitativa y obteniendo las mejores decisiones en las cuales todos tengan objetivos tangibles que lleven a la mejora institucional.

Fullan y Hargreaves (2006, p. 152) mencionan “el director eficaz nunca deja de fomentar el trabajo en equipo... los directores que comparten la autoridad y establecen

condiciones propicias, incrementan de hecho su influencia sobre las actividades de la escuela al mismo tiempo que trabajan con el personal en la producción de mejoras”

La labor de los directores se caracteriza por facilitar una orientación abierta, por tener como base de su trabajo la mejora en los procesos de enseñanza aprendizaje de sus centros escolares, por desarrollar una gestión organizada, eficaz y por utilizar hábilmente una combinación que permita impulsar planes de mejora y calidad escolar (Miranda, 2002).

Las iniciativas para la mejora institucional que el director exitoso adopta debe contar con grupos de trabajo cooperativos, el aprendizaje activo o los grupos heterogéneos de alumnos, los directores y administradores, pretendiendo contar con personal que incite a la actualización constante del área que les corresponde para ser más competitivos dentro de la institución y fuera de ella (Fullan y Hargreaves, 2006).

Para ello en la actualidad se sigue capacitando al personal docente, en donde se comienza a trabajar por medio de las competencias docentes que le permiten al profesor cambiar sus estrategias de trabajo para la mejora en la enseñanza-aprendizaje, tener otra perspectiva trabajando de manera pedagógica, es por ello que el director en cada inicio de semestre, convoca a su personal y lo incita a participar en estos cursos, los cuales generan otro tipo de aprendizaje, que ayuda a mejorar las formas de trabajo para ser una institución más competitiva.

Todo este tipo de capacitaciones que promueve el director dentro de la institución llevan a mejorar hábitos institucionales, ya que en el docente genera la aplicación de habilidades, experiencias, circunstancias diversas dentro de clase así como capacidad para la toma de decisiones adecuada, al adoptar este punto de vista sobre la docencia y la

labor de los docentes lleva a enfocar el liderazgo, la administración y el desarrollo profesional con respeto, para respaldar a los docentes confiando en su capacidad de formular juicios autorizados en el aula con los alumnos dentro de su aprendizaje y evaluación (Fullan y Hargreaves, 2006).

El director exitoso debe contar con un liderazgo directivo y técnico, proyectos educativos con metas concretas y priorizadas, reglas claras y explícitas, profesionalismo y ética del trabajo, planificación y evaluación, desarrollo profesional docente, compromiso e identidad institucional (Rojas y Gaspar, 2006).

El liderazgo debe ser concebido como una función que puede desempeñarse por diferentes personas, con una función de servicio a los demás, con un trabajo de equipo donde se pretende trabajar para que los centros escolares alcancen más altos niveles de satisfacción y de desarrollo en su calidad educativa así como en su enseñanza - aprendizaje, por lo tanto es frecuente que el equipo directivo y la comunidad escolar de un centro escolar se comprometan en la planificación y desarrollo de iniciativas para mejorar su funcionamiento. Estos planes de mejora en la calidad educativa, parten de la evaluación inicial de la situación del centro para determinar los aspectos que van a ser objeto de la mejora. En su elaboración y desarrollo se identifican en diversas fases (Miranda, 2002).

Los objetivos principales que se investigan en el proyecto internacional son los siguientes, (Day, 1999):

- Identificar criterios para definir el liderazgo exitoso
- Identificar los conocimientos, habilidades y disposiciones de líderes exitosos.

- Identificar practicas de liderazgo
- Explorar la relación entre los valores de liderazgo exitoso
- Producir la primera base de los datos internacional sobre el liderazgo
- Elaborar estudio de casos.

2.1.3 Aprendizaje. El aprendizaje no se lleva a cabo en una sola dirección, de la investigación a la docencia, este se lleva a cabo con una serie de procesos que nos llevan a generar una adecuada enseñanza - aprendizaje en donde las conductas pedagógicas no son meras habilidades técnicas para aprender, estos aspectos influyen en la persona que es el maestro; donde encontramos muchos factores que determina la persona y el docente que llega a ser, uno de los más importantes es el trato que reciba en la institución y con los directivos, convirtiéndolos en pedagogos con actitudes adecuadas para mejor implementación en la adecuada enseñanza - aprendizaje de los alumnos (Fullan y Hargreaves, 2006).

Dentro de la institución existen una serie de factores que como directivo debe tomar en cuenta, como los aspectos pedagógicos, en los que todo buen docente debe trabajar para ser mejor cada día, así mismo el directivo debe incitar al docente a contar con una capacitación constante en donde cuente con el aprendizaje adecuado para poder brindar una adecuada enseñanza – aprendizaje para que el alumnos se encuentre mejor preparado para afrontar y saber tomar las mejores decisiones en el ámbito laboral.

El aprendizaje es una característica de la práctica donde se involucra la participación y la cosificación siendo estas fuentes de recuerdo y de olvido, donde se

convierten nuestras experiencias de participación que posteriormente nos ayuden a recordar las experiencias del aprendizaje (Wenger, 2001).

Fullan y Hargreaves (2006, p. 47) comentan que “el aprendizaje no se lleva a cabo en una sola dirección, de la investigación a la docencia. Es un respetuoso proceso de doble vía”.

Los directivos rara vez hablan del trabajo como si fuera un aprendizaje, se enfocan a hablar del cambio institucional, nuevas ideas de organización, de niveles de rendimiento, capacitación, implementación de estrategias, etc. (Wenger, 2001). Es por esto que el director debe saber manejar las diversas formas del aprendizaje tanto en el ámbito docente como en el de directivo, para poder resolver cualquier situación que se le presente.

Es por eso que el director exitoso requiere implementar un aprendizaje colaborativo que es el proceso donde se pretende llevar un seguimiento adecuado que permita contar con un desarrollo en la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean para un adecuado funcionamiento institucional (Senge, 2010).

Según Wenger (2001), el aprendizaje en la práctica incluye los siguientes procesos:

- Desarrollo de formas de compromiso mutuo
- Comprender su empresa y ajustarla
- Desarrollar su repertorio, sus estilos y sus discursos

El aprendizaje de equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear un intercambio de los distintos puntos de vista que muestren cada uno de los integrantes llegando a obtener lo que realmente desean como resultado final (Senge, 2010).

El aprendizaje individual es irrelevante ya que dentro de una institución se requiere de un trabajo de equipo para obtener los resultados realmente esperados en los objetivos y metas planteados dentro de la institución.

Es difícil el aprendizaje de equipo ya que siempre existen diferentes puntos de vista pero si se aprende a considerar esa diversidad de pensamientos se pueden generar resultados en los que todos estén de acuerdo, para mejorar la organización de la institución, en base a estrategias generadas como primera instancia por el director de esta.

Dentro del aprendizaje grupal se deben considerar características básicas para obtener los mejores resultados como lo menciona Senge (2010) y estas son las siguientes:

- Se deben reunir todos los miembros del equipo (los que se necesitan mutuamente para actuar)
- Se deben explicar las reglas básicas del dialogo
- Se deben imponer esas reglas: si alguien resulta incapaz de suspender sus supuestos, el equipo reconocerá que está discutiendo y no dialogando.
- Se debe alentar a los miembros a plantear problemas dificultosos, sutiles y conflictivos que sean esenciales para la labor en equipo.

Senge (2010) un equipo debe aprender a trabajar de manera sistemática donde se logre obtener de manera precisa resultados aceptables, sin necesidad de encontrarse en conflictos grupales por las diversas opiniones.

El aprendizaje, en tanto fenómeno, es lo que ocurre día a día en las aulas, en la interacción entre alumnas, alumnos y maestras o maestros, el aprendizaje se observa en todas las áreas lo cual da como resultado una mejor toma de decisiones dentro del ámbito de la enseñanza – aprendizaje, así como en aspectos de evaluación y organización, de la estructura institucional. (Rojas y Gaspar, 2006).

En el caso del aprendizaje en los alumnos, requerimos de motivación para que estén más interesados en aprender, y tener alumnos con un mejor aprendizaje que haga que haya menos índices de deserción académica, para generar el aumento en los índices de aserción que propicien tener alumnos mejor capacitados para enfrentarse al mundo laboral, así como para que puedan continuar preparándose con bases sustentadas y que les dejen aprendizajes significativos.

Dentro de los factores que consideran Rojas y Gaspar (2006, p.46) que podrían afectar el aprendizaje de los alumnos menciona los siguientes:

- Nutrición.
- Alimentación.
- Estado de salud.
- Capacidad/discapacidad física.
- Trabajo infantil.
- Género.

- Historia escolar: repitencia, autoestima.
- Hábitos de estudio, hábitos de lectura.
- Aspiraciones.
- Disponibilidad de recursos materiales.
- Apoyo familiar.
- Motivación.

Por tal motivo dentro de la institución se trata de motivar al alumno para que también comprenda que aspectos debe cuidar para que pueda seguirse preparando y con lo que pueda obtener mejores resultados educativos, que le permitan continuar con un desempeño adecuado, dentro y fuera de la institución.

En algunos casos se cuenta con alumnos que sufren por contar con escasos recursos para poder continuar con sus estudios, por lo que en la escuela se cuenta con periodos en los que se les comenta a los alumnos para que se inscriban y les otorguen una beca con la cual puedan solventar sus gastos educativos y no dejen la escuela.

El director lo que pretende es que sus alumnos estén mejor preparados para cualquier situación que se les presente, se realizan actividades en las cuales se les invite a los alumnos a participar y en donde fomentan la cultura de la lectura, actividades recreativas, deportivas, de arte y tecnología, con un sinfín de áreas que pueden complementar su aprendizaje, y obtener los resultados esperados.

Algunos de los factores que influyen en un bajo rendimiento del alumno es contar con problemas de tipo familiar, ya que en ocasiones buscan refugio en la escuela para

tratar de estar más tranquilos, pero por este tipo de situaciones, pierden el interés en estudiar y empiezan a descender sus calificaciones escolares.

Otro factor que dificulta el aprendizaje dentro del aula, es el contar con un excesivo número de alumnos entre 50 y 60 alumnos, se genera una mayor distracción entre ellos, y para poder controlar al grupo se requiere de mayor tolerancia.

El docente se debe de continuar preparando para que cuente con estrategias de trabajo en donde se tengan actualizados los temas que debe impartir y ayude a que el alumno salga mejor preparado, con formas de trabajo que se ocupen en la actualidad.

Entre los puntos con que debe contar el docente para poder continuar con una enseñanza – aprendizaje adecuado como menciona, Rojas y Gaspar (2006, p. 70) son los siguientes:

- 1) El dominio de los contenidos y métodos de enseñanza;
- 2) La capacidad para organizar un programa de enseñanza de acuerdo a las características y necesidades de los educandos.
- 3) La capacidad de los/las docentes en producir situaciones de aprendizaje plenamente significativas para los educandos.

En cambio, las escuelas de calidad son capaces de crear una pedagogía propia, distintiva y singular para los niños y niñas que les toca atender. Una pedagogía del cambio, que toma en cuenta la pobreza que debe afrontar el centro escolar, pero no cualquier pobreza y vulnerabilidad, sino la pobreza específica y singular del entorno en que se desenvuelven, (Rojas y Gaspar, 2006).

El aprendizaje no se puede diseñar, aprender es inherente a la naturaleza humana, es la capacidad de negociar nuevos significados, crea estructuras emergentes, es

importante en la experiencia social, transforma nuestras identidades, es participativo, tiene límites, es compromiso y cuestión de imaginación (Wenger, 2001).

Wenger (2001).El diseño para la práctica siempre está distribuido entre la participación y la cosificación y su realización depende de cómo encajen estos dos aspectos.

2.2 Liderazgo escolar

Al hablar de liderazgo escolar se menciona que los directores de los centros escolares deben brindarnos de una forma clara la visión y la misión que pretenden trabajar como líderes dentro de la institución, para poder obtener un progreso adecuado de los alumnos, con el cual se generan nuevas oportunidades para una mejor organización que ayude a motivar e incentivar al personal para obtener como resultado el cumplir con metas planteadas como grupo de trabajo, generando una cultura escolar, supervisando y evaluando el progreso de los alumnos, obteniendo como resultado una mejora educativa adecuada (Bolívar, 2010).

Los líderes escolares mejoran la enseñanza aprendizaje de forma indirecta, por medio de grupos de trabajos distribuidos como lo son los jefes de áreas, administrativos, docentes, padres de familia y alumnos, ya que en cada grupo se generan diversos roles y responsabilidades de liderazgo para poder contar con una adecuada administración escolar, que de cómo resultado un liderazgo escolar, lleno de compromiso y valores, fomentando respeto y trabajo colaborativo (Bolívar, 2010).

Así mismo cabe mencionar que para poder contar con escuelas de calidad es necesario mejorar la educación contando con un directivo comprometido que impulse,

coordine, facilite e impulse el proceso de transformación para las mejoras de la misma (Murillo, 2006), para lograr generar un ambiente de trabajo que propicie armonía, cordialidad, simpatía y que lleve a generar un trabajo de equipo adecuada.

2.2.1 Dirección y liderazgo educativo. Los enfoques y en consecuencia las habilidades como parte del liderazgo con que cuenta el director exitoso, del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios son requeridas para desempeñar los roles de dirección y liderazgo los cuales llegan a ser no sólo diferentes sino contrarios. No obstante la institución educativa requiere de ambos para alcanzar el éxito ya que son aspectos que hacen que el directivo sepa dirigir la institución para obtener beneficios en cuanto a las mejoras educativas que continuamente tienen que ir mejorando.

Martín (2001) menciona que el liderazgo es una cualidad indefinible que hace que algunas personas consigan dirigir a los demás sin esfuerzo en una dirección determinada. Algunas de las características del liderazgo es que cuentan con una capacidad abierta de visión, integridad, voluntad de aceptar riesgos y capacidad para conseguir objetivos propuestos.

El director exitoso, nos ayuda a crear una mirada propia sobre el aprendizaje en la escuela a partir de una gestión fundada en alianzas significativas, para el mejoramiento de logros obtenidos (Rojas y Gaspar, 2006), lo cual es determinante dentro de la calidad educativa, tanto en su perfil técnico, como en su rol de líder institucional, todo esto llevando a cabo un trabajo colaborativo para obtener mejores resultados, tal y como se

desprende de los estudios sobre Calidad y Eficacia. Los argumentos que justifican esta posición privilegiada se pueden representar en cuatro bloques (Cantón y Arias, 2008):

- Razones de tipo psicológico;
- Razones de tipo sociológico.
- Razones de tipo profesional.
- Razones de tipo pedagógico.

Los directivos y profesores tienen y transmiten hacia los alumnos, y con frecuencia también hacia padres de familia, altas expectativas con respecto a su aprendizaje motivándolos para incitarlos a que continúen preparándose. Clases motivadoras, con propósitos claros, estructura, ritmo, alto aprovechamiento del tiempo, exigentes, con predominio de refuerzos positivos, evaluación y retroalimentación regular del aprendizaje de los alumnos; prioridad a la comprensión lectora, expresión de ideas, razonamiento lógico, autonomía y creatividad de los niños y niñas. Sobre la base de todas esas características es necesario suponer que habría un cambio de mirada respecto del tema de los factores que obstaculizan los aprendizajes (Rojas y Gaspar, 2006).

Por las características con que cuenta el director exitoso nos lleva a observar que no basta con ser sólo un directivo, necesariamente debe contar con liderazgo reconocido y fortalecido el cual involucre sus valores, cualidades y habilidades, para dar salida a los problemas presentados en la institución, en donde propicie encontrar respuestas satisfactorias para alcanzar los objetivos planteados en la misma.

El liderazgo lo que busca es el lograr que una comunidad, escuela, empresa, etc., entregue sus mayores esfuerzos, por convicción propia y por motivación (Rojas y

Gaspar, 2006). Es por eso que el director exitoso muestra las capacidades antes mencionadas desempeñando sus funciones de forma adecuada.

El contar con apoyo de todo el personal que colabora en la institución así como lo son los alumnos y padres de familia, son indispensables en conjunto con el directivo para lograr los cambios esperados dentro de la cultura escolar, ya que si se cuenta con un buen líder y trabajo adecuado de equipo se obtiene el cambio educativo esperado (Zorrilla y Pérez, 2006).

La institución cuenta con un líder – directivo ya que cuenta con características potenciales que busca generar la calidad en la educación dentro del plantel ya que el liderazgo representa un componente universal de la dirección organizacional, caracterizándose como el fundamento, el agente impulsor y el iniciador de cualquier otro proceso de planeación, que cuente con características que le permitan generar el control de la institución y la adecuada toma de decisiones en cualquier problemática que se le presente.

Para la identificación de un director exitoso como líder - directivo dentro de una institución educativa, se toman en cuenta los puntos argumentados en los cuales se mencionan las características que debe tener, como lo es, el contar con seguidores de buena voluntad, donde el director cuenta con el apoyo de todo el personal (seguidores) dentro de la institución ya que tanto directivos, administrativos, personal de apoyo docentes y alumnos; se comprometen fielmente con su trabajo buscando propósitos específicos, basados en la mejora académica e institucional, los cuales se interesan por buscar la calidad educativa y la funcionalidad organizacional de la institución, basados en la confianza y perseverancia (Boyett y Boyett, 2006).

El director no sólo es líder, también es un administrador de recursos, experto en organización y planeación, por tanto necesitará saber cómo puede aprovechar al máximo aquello a lo que le obliga la legislación vigente; tendrá que saber cuáles son las acciones docentes que producen mejores resultados para una adecuada enseñanza; cuáles son las actividades complementarias y extra-escolares que pueden apoyar los objetivos con mayor eficacia (Isaacs, 2004).

Si bien existen diferentes tipos de líderes lo que más espera una institución educativa es un liderazgo institucional a favor de la calidad y mejora de la educación. La gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye la dirección organizacional (Rupérez, 1994).

El liderazgo llevará a lograr cambios dentro de una organización social, generando una visión más completa, donde la concepción del gestor es eficiente y como facilitador de la calidad del sistema, genera una calidad educativa (Cantón y Arias, 2008).

La nueva visión del liderazgo nos lleva a ver que cambian las formas de trabajar generando organizaciones inteligentes en donde el directivo actúa de manera conjunta con un grupo de colaboradores que le permitirán agilizar el proceso de organización institucional y del que se obtengan resultados aceptables para una mejora educativa (Senge, 2010).

Los líderes que realizan mejor su desempeño son aquellos que actúan como diseñadores de su aprendizaje dentro de la organización en donde la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender, para poder generar los conocimientos necesarios que faciliten el trabajo dentro de la institución con resultados favorables (Senge, 2010).

Tal y como menciona Murillo (2006), al enlistar algunas de las características principales de los líderes directivos eficaces:

El fomento de relaciones positivas de sus integrantes.

Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.

Conseguir rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir objetivos grupales.

Tener conocimientos técnicos

Coordinar y planificar.

El papel del directivo y del líder conducirán a lograr el cambio dentro de la institución educativa, pudiendo ser: macrocambios, institucionales o microcambios, según el trabajo ejecutado dentro de su planeación (Martín, 2001).

La reflexión desde la acción, según Schön, (1998), consiste en sacar a la superficie de inmediato, criticar, reestructurar y poner a prueba las comprensiones intuitivas de los fenómenos experimentados.

Para elaborar su propuesta de profesional reflexivo (Director exitoso), Schön (1998), recupera planteamientos bastante conocidos de Dewey como el de "aprender haciendo". Este autor concibe que los estudiantes aprendan mediante la práctica al hacer aquello en lo que buscan formarse y se ayuden por medio de otros profesionales prácticos con experiencia.

Ahora bien, la importancia de la reflexión docente radica en el desarrollo mismo de la profesión y de todo el sistema educativo ya que como lo menciona Schön, (1998), una profesión implica la aplicación de principios generales o problemas específicos, y constituye un rasgo de las sociedades modernas que tales principios generales sean abundantes y estén en crecimiento.

La gestión de la calidad total reposa sobre lo que desde una perspectiva jerárquica constituye su vértice superior, esto es, la dirección. Se confirma que el director, tanto en su perfil profesional como técnico, experto tanto en organización, como en su rol de líder institucional, es un factor determinante de la calidad educativa (López Rupérez, 1994).

Para poder contar con una dirección escolar eficaz es indispensable el poder contar con un directivo democrático, en donde el liderazgo que ejerce se basa en que todos los integrantes de la organización escolar colaboren y participen de forma adecuada considerando los diversos puntos de vista para llegar a la toma de decisiones adecuada (Murillo, 2006). Se requiere que dentro de la institución el director exitoso trabaje en coordinación con su personal para poder obtener los logros necesarios que lleven a la institución a ser reconocida y con una calidad educativa adecuada.

Capítulo 3

Metodología

En este capítulo 3 se describirá el enfoque metodológico que se utilizó para recopilar la información de la investigación realizada, posteriormente se da un panorama general del contexto en el que está rodeada la institución y finalmente se cierra el capítulo mencionando paso a paso el procedimiento que se siguió para poder lograr recabar la información y conjuntarla para lograr llegar a resultados concretos.

El proceso de la metodología de investigación, permite conocer y abordar sobre un tema específico, dentro de este trabajo lo primero que se busco fue obtener la pregunta de investigación la cual posteriormente permitió investigar más a fondo sobre el tema en base a la literatura que nos ayudó a resolver esta pregunta, posteriormente se eligió el método a trabajar, el método de estudio de casos con un enfoque cualitativo ya que por las características que se buscan obtener del director exitoso, es el más adecuado para analizar, en base a entrevistas y encuestas que permitieron observar las características con que cuenta el director exitoso, una vez recolectados los datos se procedió a analizar y procesarlos para poder llegar a obtener un resultado final (Giroux y Tremblay, 2008).

3.1 Método de investigación

Este capítulo priorizo sobre la utilización y complemento de un estudio de casos en donde se busca obtener resultados confiables en base a experiencias del propio director y donde se pudo observar las características que lo definen como un buen líder – directivo, identificando hipótesis de objetivos ya planteados e implementando la

utilización del método de observación, entrevistas y encuestas ya establecidas dentro del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas (por sus siglas en inglés ISSPP).

Los instrumentos utilizados como entrevistas al director, profesores, alumnos y padres de familia, permitieron realizar una recopilación de información donde se recabaron datos muy valiosos para la investigación los cuales posteriormente se analizaron conforme a la literatura seleccionada para obtener las conclusiones finales e identificar las prácticas efectivas para contextos específicos en base al análisis y la investigación de campo recabada, como las actividades extra escolares que realiza el director, para poder llevar a cabo una mejor dirección dentro de la institución, que genera ambientes de trabajo con mejoras en la calidad institucional, con la participación docente en el desarrollo de actualización constante, certificación completa de su plantilla docente dentro de las competencias profesionales para contar con una calidad educativa adecuada de los alumnos que estudian dentro del plantel, implementando estrategias de aprendizaje para que los egresados cuenten con capacidades de desarrollo laboral adecuadas, generando habilidades para la correcta toma de decisiones.

Dichos resultados sirvieron para poder saber qué es lo que hace que el director sea una persona exitosa en base a las características específicas con las que cuenta, ya que en este caso es un líder - directivo, combinando las dos funciones que son primordiales para un buen funcionamiento dentro de la institución, con la implementación de estrategias que generan una planeación normativa adecuada, para obtener la calidad educativa planteada, y en la que, el principal mediador es el directivo, participando activamente tanto de forma individual como en equipo, para poder generar objetivos a

corto, mediano y largo plazo, dentro de un ambiente de trabajo que cuente con valores y respeto, para el adecuado funcionamiento del mismo.

El presente trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo en donde se realizó un análisis en base a la literatura investigada, complementando con una recopilación de información de campo, en base a instrumentos metodológicos que arrojaran resultados de los distintos puntos de vista de cada uno de los entrevistados, debido a que fue una recolección de datos minoritaria no se pudieron obtener mediciones cuantitativas, por lo que únicamente se trabajaron resultados cualitativos.

El enfoque cualitativo como menciona Giroux y Tremblay (2008) no calcula frecuencias, se ocupan de la lectura que la gente hace de su realidad, creen en realidad que el comportamiento de los seres humanos esta determinado, sobre todo por el sentido que se da a una situación.

El investigador al recurrir a un enfoque cualitativo basado en un método de estudio de casos donde buscara cumplir con tres puntos principales que son la descripción, la comprensión y la explicación de los fenómenos determinados (Giroux y Tremblay, 2008).

3.2 Contexto de la investigación

El contexto de la investigación se llevó a cabo de manera cualitativa dentro del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, donde participo en primer lugar el director exitoso de la institución el M.A. Humberto Gutiérrez Salazar, así como también colaboraron tres docentes de distintas áreas que apoyaron de manera entusiasta al aceptar ser entrevistados, así como tres padres de familia y tres alumnos, ya que por el

poco tiempo de realización no se pudo tomar una muestra más grande de entrevistas, sin embargo todos ellos conforman el equipo de trabajo que aportó sus diferentes puntos de vista y opiniones que ayudaron a poder realizar de manera adecuada dicho proyecto de investigación.

3.2.1 Contexto Socioeconómico. El Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, se localiza en el Municipio de Coacalco en el Estado de México, cabecera municipal San Francisco Coacalco, con coordenadas de ubicación latitud 19°37' N, longitud 99°05' O, esta zona cuenta únicamente con dos planteles con características de egreso profesional técnico, un desarrollo socioeconómico medio, los padres están dedicados la mayor parte del tiempo al trabajo, en donde actualmente se tienen dentro del municipio de Coacalco de Berriozábal 55,978 hogares con jefatura masculina al 2010 y 18,108 hogares con jefatura femenina, dentro del Municipio se tienen considerados aproximadamente una población de 15 a 29 años hombres con un porcentaje de 26.5% y una población de mujeres de 15 a 29 años. (INEGI, 2009)

Los alumnos cuentan con un desarrollo escolar saludable dentro del plantel, pero existen problemas en el exterior, debido a la falta de atención ocasionando que fuera de la institución se presenten aspectos como drogadicción, vandalismo, etc., así como un ausentismo de los padres en la institución, por lo que los alumnos están desarrollándose de forma individual sin apoyo de ellos, pocos son los que continuamente están pendientes de sus hijos, y son madres dedicadas al hogar.

La institución cuenta con dos turnos matutino y vespertino, con alumnos de entre quince y dieciocho años de edad, la mayoría de ellos viven en los alrededores del plantel, son de un nivel socioeconómico medio la mayoría y pocos de escasos recursos.

Actualmente se cuenta con mil quinientos alumnos de los dos turnos matutino y vespertino, así mismo cabe mencionar que hasta la fecha se cuenta con un índice muy bajo de deserción del total de alumnos a la fecha se han tenido únicamente cuarenta y ocho bajas, así mismo se cuenta treinta y nueve docentes que imparten clases en el turno matutino y cuarenta docentes que se encuentran laborando en el turno vespertino, es una escuela que cuenta con un gran número de docentes y alumnado, por lo que se busca contar con una calidad académica adecuada, así como el correcto funcionamiento institucional.

En la parte administrativa actualmente se cuenta con una plantilla de veinticinco administrativos que laboran en el turno matutino y veinticinco en el turno vespertino, contando con áreas específicas como lo son: recursos humanos, área administrativa, planeación y evaluación, activo fijo, servicios escolares, recursos financieros, servicios administrativos, servicios docentes, vinculación con el sector productivo, tronco común, subdirección y dirección.

3.2.2 Historia de la escuela. Actualmente la DGETI es la institución de educación media superior tecnológica más grande del país, con una infraestructura física de 433 planteles educativos a nivel nacional, de los cuales 168 son CETIS y 265 CBTIS; ha promovido además la creación de al menos 288 CECyTEs, mismos que operan bajo un sistema descentralizado (SEMS, 2011).

El Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, Cbtis 133 de Coacalco, fue fundado en 1982, y es un centro de trabajo en el cual los alumnos pueden cursar sus carreras técnicas como: Construcción, Informática y Producción, es una escuela pequeña que cuenta actualmente con 5 edificios donde se concentran dos laboratorios de cómputo, aula de dibujo, taller de producción, área administrativa, sala de docentes, auditorio y la biblioteca, a parte se cuenta con un taller de construcción.

Las fortalezas con las que cuenta el Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios 133 son:

- Experiencia laboral del personal.
- La disponibilidad de recursos materiales e infraestructura.
- La ubicación del plantel.
- El dominio de los procedimientos en algunas áreas, principalmente.

Actualmente lo que pretende el director para mejorar las condiciones de la institución, es que mediante el ejemplo de la capacitación continua y la certificación, impulsar a los profesores para que se certifiquen con el fin de integrar los métodos y procedimientos de la Reforma Integral para la educación Media Superior en donde la mayor parte de la plantilla docente se encuentra actualmente inscrito en el Diplomado y/o especialidad según el caso denominado “Competencias Docentes para la Educación Media Superior”, coordinados por diversas instituciones como lo es la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico COSDAC , la Universidad Pedagógica Nacional UPN y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior

ANUIES dentro del Programa de Formación Docente de Educación Media Superior ProForDEMS.

Así mismo impulsa a los maestros, para que sus alumnos participen en actividades extraescolares, donde la institución ha obtenido reconocimientos como:

Habilidades Digitales de Microsoft

Universidad Tecnológica de México otorgo reconocimiento por desempeño académico de sus alumnos.

Encuentro nacional de arte y cultura en Toluca, Estado de México.

Concurso estatal de escoltas, por parte de la coordinación de enlace operativo.

Concurso estatal de teatro en Toluca, Estado de México.

Concurso en la conservación del medio ambiente, Coacalco, Estado de México.

3.2.3 Director de la institución. El director exitoso M.A. Humberto Gutiérrez Salazar ingreso al plantel en el año de 2008, ocupando el cargo de maestro frente a grupo, así como de coordinador de la especialidad de producción industrial.

Dentro de su experiencia laboral se ha desempeñado como:

- Director del Cbtis N° 133 de marzo del 2011 a la fecha.
- Consultor empresarial por su cuenta 2002 - a la fecha.
- Jefe del área técnico-operativo DGETI Estado de México 2003 – 2007
- Coordinador de calidad DGETI Estado de México 2005 – 2008
- Subdirector académico CETIS N° 92 2000 – 2003
- Subdirector académico CBTIS N° 50 1995 – 2000

- Jefe de depto. planeación y evaluación 1993 – 1995
- Jefe de depto. servicios docentes 1991- 1993
- Jefe de depto. servicios escolares 1987 – 1991
- Jefe de depto. servicios docentes 1984 – 1987
- Profesor de asignatura 1983 a la fecha.

Los logros obtenidos por parte del director exitoso son:

- Establecimiento de un Sistema de Estímulos y Recompensas para personal docente y administrativo en el CBTIS N° 50.
- Instrumentar el método de selección y formación de estudiantes para los concursos nacionales de Ciencias en la DGETI, en el mismo plantel, durante 5 años.
- Regularizar el rezago laboral en el Control Escolar del CBTIS N° 50.
- Mantener la “Escuela de Padres de Familia” en el mismo plantel.
- Consolidar y operar de manera continua las Academias Estatales en la DGETI Estado de México.
- Organizar el “ENCUENTRO NACIONAL DE ARTE Y CULTURA” DGETI
- Certificar en la Norma ISO 9001 a 25 planteles de la DGETI Edo. México, en cinco procesos operativos.
- Acreditar las especialidades de Contabilidad y Administración en 4 planteles de la DGETI en el mismo estado.

Así como actualmente se encuentra realizando una serie de cambios dentro del plantel, para poder cumplir los objetivos planteados, con la finalidad de contar con una

calidad educativa de vanguardia, que permita contar con estrategias de trabajo en donde se comience a trabajar de forma grupal.

Se encuentra actualizándose constantemente en distintas áreas tanto docentes como administrativas con la finalidad de brindar un mejor servicio de eficiencia y calidad para la institución y para los alumnos en general.

3.3 Instrumentos

Para llevar a cabo la recolección de datos se empleo el Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas International (por sus siglas en inglés ISSPP), documento 2/3, de donde se obtuvieron los datos específicos como los son los indicadores donde se encuentran los instrumentos empleados para la recolección de datos necesarios, como lo fueron las entrevistas realizadas, y los cuales son la característica de la realidad que se presta a la medición, resultado de la definición cualitativa de un concepto (Giroux y Tremblay, 2008).

La entrevista busca obtener las evidencias, las reacciones individuales y el punto de vista de cada uno de los grupos de enfoque seleccionados (Giroux y Tremblay, 2008).

La selección del indicador ya está dada dentro de Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP), en donde se llevó a cabo un estudio de casos basado en entrevistas y encuesta al director éxito, así como a personal como docentes, alumnos y padres de familia, dichas entrevistas realizadas las encontramos dentro de este proyecto desarrolladas en los apéndices de la siguiente manera:

Apéndice B. Encuesta internacional del proyecto internacional de directores exitosos de escuela.

Apéndice C. Entrevista director

Apéndice D. Entrevista docente

Apéndice E. Entrevista padres de familia

Apéndice F. Entrevista alumnos

La técnica de entrevista es aquel método de encuesta así como método experimental, empleando la técnica de recopilación de datos en donde se pretende encontrar los distintos puntos de vista de los participantes acerca del tema de investigación planteado, por medio de un intercambio verbal personalizado (Giroux y Tremblay, 2008).

Esta misma técnica engloba el uso de la técnica de observación la cual nos permite observar ciertos comportamientos corporales y gestuales de los participantes, que ayudaran a deducir la pregunta de investigación planteada (Giroux y Tremblay, 2008).

Sin embargo para la deducción de datos con el director exitoso, es necesario implementar el uso de una encuesta ya definida dentro de Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP), en donde lo que se pretende señalar la existencia de relaciones de asociación entre un fenómeno y un determinante (Giroux y Tremblay, 2008).

3.4 Procedimientos

El procedimiento que se siguió inicialmente para poder realizar el proyecto inicialmente se formuló la pregunta de investigación con la cual se trabajaría dentro de

este proyecto, *¿Cuáles son las características personológicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influncian?*

Se buscaron las características de liderazgo que se perseguían para dicho proyecto, encontrándolas con el director del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, el Maestro en Administración Humberto Gutiérrez Salazar, checando las características con las que contaba el director, por medio de la observación así como de información de pláticas con el director de su trayectoria curricular.

Se realizó la carta de consentimiento para el director exitoso con la finalidad de que diera la autorización para lleva a cabo la investigación correspondiente.

Posteriormente se comenzó a estudiar la documentación, evaluando la importancia del problema y formulando un objetivo específico al realizar dicha investigación (Giroux y Tremblay, 2008).

Una vez redactados los objetivos, se eligió el método de investigación el cual fue un método de estudio de casos siguiendo un enfoque cualitativo ya que por lo que se pretendía analizar dentro del proyecto y las características específicas buscadas, es uno de los métodos que facilitó la recopilación de datos precisos.

Posteriormente una vez seleccionada la institución y el directivo exitoso, el día 09 de Septiembre de 2011 se procedió a realizar la aplicación de la Encuesta Nacional del proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas, esta encuesta tuvo una duración aproximadamente de cuarenta minutos, (Day, 1999).

Se llevó a cabo la recopilación de datos es a través de un estudio de casos basado principalmente en la realización de entrevistas individuales y grupales.

Las entrevistas se realizaron al director, docentes, alumnos y padres de familia, siguiendo el formato ya establecido por el Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP), donde se pretendió conocer las características que han influenciado al director para ser un buen líder dentro de la institución.

Dichas entrevistas se llevaron a cabo conforme un calendario, para poder cumplir con las expectativas planteadas, la información obtenida se tuvo que analizar para poder obtener los resultados deseados que se presentaron en el siguiente capítulo.

El día 20 de Septiembre de 2011 fue la primera sesión de entrevista realizada al director la cuál tuvo una duración aproximada de 45 a 60 minutos aproximadamente.

El día 26 de Septiembre de 2011 se realizó la segunda sesión de entrevista realizada al director la cuál tuvo una duración aproximada de 45 minutos aproximadamente.

El día 29 de Septiembre de 2011 se realizó la tercera sesión de entrevista realizada al director la cuál tuvo una duración aproximada de 40 minutos aproximadamente.

Se continuó trabajando con las entrevistas a los docentes, procurando llevarlas a cabo en horas en donde no tenían problema con sus grupos.

El día 06 de Octubre de 2011 se realizaron las entrevistas a los tres docentes que amablemente accedieron a participar en dicha investigación con una duración aproximada de 25 a 30 minutos con cada uno.

Las entrevistas a padres de familia se realizaron el día 21 de Octubre de 2011, se trabajo con tres padres de familia, que se encuentran más involucrados dentro de la institución pues son los que más conocen acerca del funcionamiento de la misma, la duración aproximada de la sesión fue de 30 minutos aproximadamente.

Y por último se llevó a cabo la sesión de las entrevistas con tres alumnos del plantel el día 07 de Noviembre de 2011 con una duración aproximada de 20 a 25 minutos aproximadamente, para poder definir los resultados finales, y que nos darán como resultado los principales factores que llevan al director a contar con características específicas que lo llevan a ser un director exitoso.

Las entrevistas que se llevaron a cabo con el director exitoso se realizaron en tres sesiones de cuarenta y cinco minutos aproximadamente y para los demás entrevistados se realizó en una sola sesión, (Day, 1999).

Una vez que se concluyó con la aplicación de los instrumentos se comenzó con la organización y procesamiento de la información (Giroux y Tremblay, 2008), de los puntos más importantes para poder encontrar los resultados finales de dicha investigación de campo, en conjunto con la literatura investigada se fue recopilando un conjunto de datos con los que se llegó a las conclusiones que dieron como resultado la respuesta a la pregunta de investigación del proyecto.

Una vez obtenidas las características principales se procedió a redactar las conclusiones finales de las cuales se trataron de abarcar los temas relevantes obtenidos de las entrevistas como lo son: la escuela, su entorno, su organización y el perfil del directivo así como también los temas relacionados dentro del capítulo 2 marco teórico donde se desarrollaron temas como: Gestión escolar y Liderazgo escolar.

Una vez que se tuvieron los resultados finales se procedió a difundir los resultados mediante el informe final de la investigación (Giroux y Tremblay, 2008).

Capítulo 4

Presentación de resultados

En este capítulo se presentan los resultados de la aplicación de los instrumentos de la investigación realizada con base en el estudio de caso; estos instrumentos son la Encuesta Nacional del Proyecto ISSPP (apéndice B), las entrevistas realizadas al director (apéndice C), a docentes (apéndice D), padres de familia (apéndice E) y alumnos (apéndice F).

La finalidad de esta recopilación de información y análisis de la misma tiene como principal objetivo responder a la pregunta de investigación *¿Cuáles son las características personológicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influyen?*, por medio de la observación de reacción de cada uno de los entrevistados, su forma de pensar, la expresión y conceptos que llevan a recabar información valiosa para dichos resultados.

4.1 Resultados de la Encuesta Nacional Proyecto ISSPP (apéndice B) y entrevistas realizadas al director (Apéndice C).

Con base en la Encuesta Nacional del Proyecto ISSPP realizada al director, se obtuvieron datos relevantes del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, en Coacalco de Berriozábal, Estado de México mismas que se presentan en el siguiente apartado y que fueron de importancia para poder obtener las características que muestran al líder – directivo y su desarrollo de planeación conjunta que lo lleva a alcanzar el éxito.

4.1.1 Información de la escuela. La escuela es una institución pública de nivel medio superior, inició sus actividades en el año de 1982, con una formación profesional técnica, que cuenta con mil quinientos estudiantes, setenta y nueve docentes y cincuenta empleados no docentes; se enseña el idioma inglés y se otorga un 12% de comidas gratis, es una organización abierta a la comunidad y brinda un servicio de calidad, que garantiza una educación tecnológica de excelencia orientada a la formación de ciudadanos con valores cívicos y éticos, que los hagan ser capaces de trascender en el campo profesional y laboral, desarrollando conocimientos con una alta pertinencia, capacidad creativa y equidad, que cuente con identidad estatal y nacional. Escudero (2006), es una institución que quiere ser justa y garantizar el bien común de la educación, ampliando capacidades de modo que surjan los intereses y la motivación. Los valores con que se trabaja en esta institución son principalmente el liderazgo, la vocación de servicio, el trabajo de equipo, orden y disciplina así como el reconocimiento laboral, se ha buscado el bajar los índices de deserciones escolares, se trabaja actualmente en la mejora de la enseñanza – aprendizaje, con los alumnos por medio de las competencias profesionales y disciplinares, para participar en concursos de presentación de prototipos que inciten al alumno a cumplir retos planteados que los motiven a participar a nivel zona, nivel región, nivel estatal y nivel nacional, se realizan diversos cursos extra - escolares que hacen que los alumnos busquen nuevas alternativas culturales y deportivas que los motiven a seguir estudiando de una manera sana y divertida.

Ya que el contar con una educación de excelencia es un derecho básico, es por ello que se debe permitir, que los estudiantes logren tener oportunidades efectivas que los

lleven a lograr aprendizajes necesarios para que estén capacitados y puedan afrontar cualquier situación que se les presente, propiciando en ellos un interés por el estudio así como desarrollo de sus habilidades y motivaciones (Escudero, 2006).

Dentro de la entrevista 1 (*Apéndice C*) el director exitoso habla de cómo percibe la escuela en donde responde lo siguiente:

“En términos generales es un ambiente seguro al interior, los niveles de violencia escolar son mínimos, la entrada y salida es controlada”.

“La higiene no es un factor de riesgo o que no exista, quizás nos falta incidir en los estudiantes para que cuiden mejor su aula”.

“En cuanto a las instalaciones es agradable la atmósfera imperante, no hay zonas que se consideren descuidadas”.

4.1.2 Información del Director. El Director del Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios maestro Humberto Gutiérrez de cincuenta y dos años, cuenta con experiencia en educación y diploma a nivel de maestría, ocho años como subdirector académico y veintiocho años como maestro dentro de su trayectoria docente, en el Cbtis N° 133 lleva cuatro años dando clases como maestro. En el cargo de director del plantel lleva un año y anteriormente trabajó en dos escuelas como subdirector por un período de ocho años, antes de ser director de la institución ocupó los puestos como maestro líder siendo asistente de director, así como jefe de departamento dentro del sistema educativo.

En la entrevista 2 (*Apéndice C*) el director refleja sus experiencias previas que lo ayudaron a seguir adelante hasta llegar a ser el director del plantel:

“Desde luego, primeramente soy administrador público de carrera con un perfil de servicio público, es decir, estoy en mi elemento para el que estudié. Por otra parte, mis jefaturas de departamento y subdirección académica, lo mismo que el haber sido responsable de la vida académica de todos los planteles del estado, me apoyaron para ocupar el puesto de Director”.

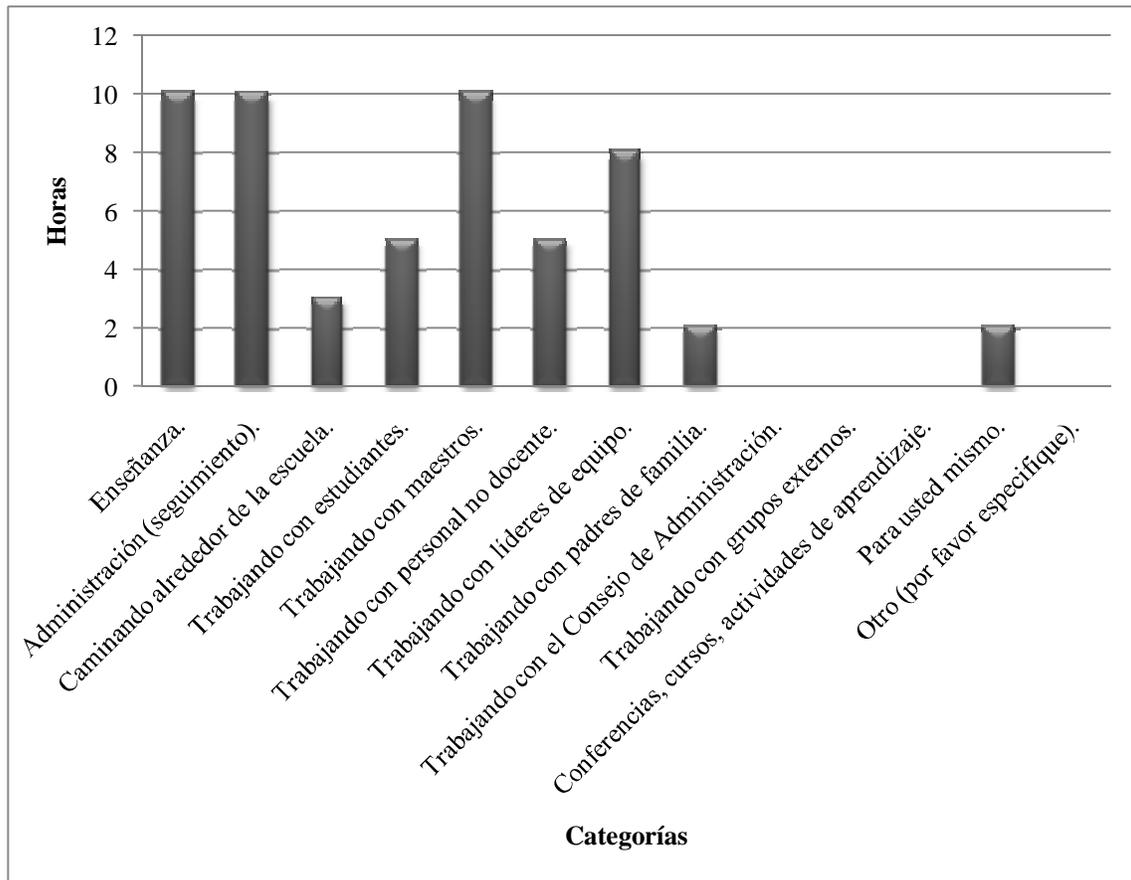
Es por esto que busca estar actualizado constantemente ha realizado diversos cursos como son: maestría en administración, diplomados en informática básica, programación neurolingüística (PNL), práctica del constructivismo, especialidad en competencias docentes, obteniendo la certificación de competencias docentes para la educación media superior (Certidems). Llegó a la institución en el 2008 ocupando el puesto de docente así como de coordinador de la especialidad de producción industrial, a partir de marzo de 2011 obtiene el nombramiento de director dentro del plantel, en donde desempeña diversas funciones que lo han hecho obtener una mejora dentro de la institución en base al adecuado manejo de las estrategias de planeación, reuniones de trabajo, comunicación, programas de reconocimiento, cumplimiento del calendario escolar, aplicación de la normatividad dentro de la toma de decisiones, ha hecho que la escuela cuente con fortalezas como tener personal con experiencia laboral, disponibilidad de recursos materiales e infraestructura, ubicación del plantel y mejor imagen ante la comunidad del municipio, dominio en el procedimiento de algunas áreas, principalmente en aspectos escolares, mejor atención al estudiante, disminuir el nivel de reprobación y por ende la deserción escolar, mejorar la cultura organizacional de tal manera que toda la comunidad se involucre por propio interés en todas las actividades académicas.

Es importante mencionar que Fullan y Hargreaves (2006) hacen mención a que la edad, la etapa de la carrera, las experiencias de vida y los factores afectan el interés de las personas y su relación a la innovación así como su motivación para buscar mejoras, es por ello que el director es lo que busca al tratar de realizar mejoras en todas las áreas para poder lograr obtener respuestas positivas con las que se logre llevar a cabo una calidad educativa de excelencia, contando con infraestructura adecuada para tal fin.

4.1.3 Trabajo del Director. El director trabaja en una jornada atípica de siete días y cincuenta y cinco horas semana, siendo lo normal según el artículo N°61 de la Ley Federal del Trabajo, la duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta., debiendo contar con un día de descanso obligatorio conforme lo indica el artículo N° 69 y artículo N° 71 donde menciona que el trabajador gozará con un día de descanso y éste sea asignado los días domingo de cada semana, por lo cual el director exitoso trabaja una jornada atípica, realizando diversas actividades dentro y fuera de la institución, actividades de las cuales se desglosan en número de horas que invierte para cada una de ellas en la siguiente gráfica que muestra las categorías en las que invierte su tiempo para lograr las mejoras de la institución (*Figura 1*).

El director exitoso invierte más tiempo en lo que respecta a la administración del centro (seguimiento), trabajo con maestros y a la enseñanza; a estas 3 actividades le invierte 10 horas semanales, y lo que es el trabajo con líderes de equipo le invierte 8 hrs. semanales, posteriormente a las demás actividades le invierte de entre 2 a 5 horas semanales.

Figura 1. Horas trabajadas en la semana. (Datos recabados por el autor).



El director exitoso comentó dentro de la entrevista 1 (*Apéndice C*) la forma en que se trabaja en control político y social en la escuela y menciona como lo realiza día a día por medio de:

“Reuniones de trabajo constantes con los Jefes de departamento, comunicación con la comunidad escolar y personal del plantel, establecer programas de reconocimiento al trabajo realizado, cumplir en lo más posible con el calendario escolar y con la aplicación estricta de la normatividad en la toma de decisiones”.

4.1.4 Desarrollo y Aprendizaje del Director. La primera parte del apartado “D” de la Encuesta Nacional que presentamos a continuación, contiene 8 aseveraciones en escala Liker; con una media de 4.5 el director presume de una excelente imagen en la implementación innovadora de conocimientos y habilidades en su trabajo (*Tabla 1*).

De acuerdo a los datos de la encuesta menciona lo siguiente: “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”.

Tabla 1. Aseveraciones. (Datos recabados por el autor).

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

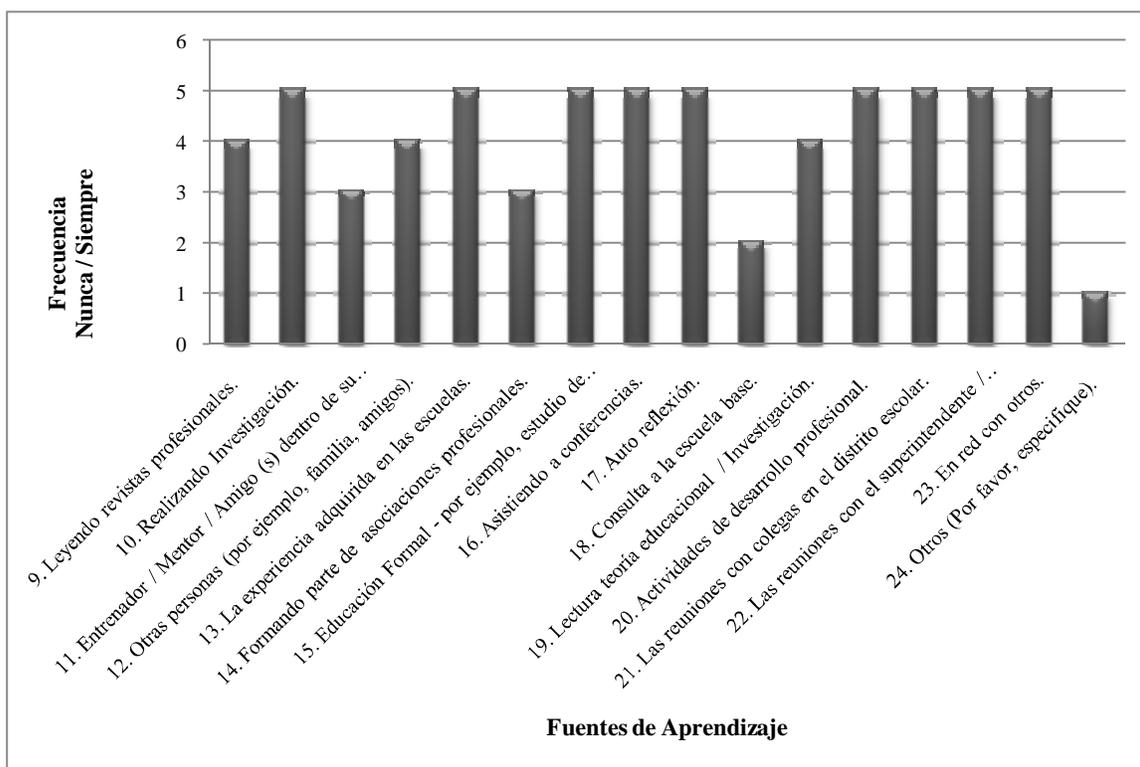
En la entrevista 1 (Apéndice C) el director comenta como ha realizado cambios para la mejora de la institución:

“Al principio de la administración que estoy iniciando en el plantel, la toma de decisiones se centralizaba en la dirección; lo que implicaba no respeto al organigrama y a las funciones y responsabilidades de los mandos medios. Actualmente estamos tratando de desconcentrar este proceso y que asuman un liderazgo real y eficaz frente a toda la dinámica que se presenta en la comunidad”.

En la segunda sección de éste apartado de la encuesta, el director exitoso busca formas de continuar actualizándose para ser un mejor líder, preservando de manera ética, actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad), mostrando de manera apasionada el buscar en continúa capacitación y fomentando logros en diversas áreas.

Dando como resultado, la gráfica (*Figura 2*), que a continuación se muestra con el concentrado de datos analizados y obtenidos de la Encuesta Nacional en cuanto a las fuentes que emplea el director exitoso para continuar siendo un buen líder y que le ayuden a mejorar sus capacidades de aprendizaje para un mejor desarrollo organizacional e implemento de estrategias que lo lleven a generar una adecuada toma de decisiones.

Figura 2. Fuentes de información. (Datos recabados por el autor).



Dentro de la entrevista 2 (Apéndice C) menciona como es que continúa actualizándose profesionalmente:

“He cursado talleres de actualización profesional en la especialidad de Administración y al mismo tiempo tomo cursos del menos uno por año de carácter pedagógico”.

“La mayoría de los cursos tomados han sido conforme a lo que estoy trabajando, por ejemplo el de Psicología Educativa que me ha apoyado en las clases que imparto, pero al mismo tiempo ha sido un puente para entender como directivo las dudas que tienes los compañeros al momento de involucrarse en la reforma que ha sufrido nuestro subsistema educativo”.

4.1.5 Características de liderazgo. Al llevar a cabo la Encuesta Nacional apartado “E”, se obtienen datos estadísticos en donde se muestra de manera gráfica dentro del Apéndice G (*Figura 3*), la actitud y características del líder directivo, en donde podemos observar una constante actitud positiva, al lograr identificar sus cualidades tanto en forma de importancia como dentro de la práctica diaria.

El director exitoso muestra actitudes específicas que muestra cotidianamente y que lo definen como, una persona que cumple promesas, es valiente, honesto, apasionado en todo lo que lleva a cabo, es persistente, ético, realista, comprometido, optimista, justo, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza, duraderas, así mismo muestra respeto y orgullo a la escuela, dar seguimiento a los estándares de enseñanza – aprendizaje, tener buenas relaciones con las autoridades educativas, está atento a toda situación que se le presente, todas estas características se confirman mediante los resultados obtenidos dentro de la Encuestas Nacional, así como en las entrevistas realizadas al director, docentes, padres de familia y alumnos.

Dentro de la cultura del trabajo que se muestra dentro de la institución se descubren aspectos personológicos como lo son los gestos, los chistes, las miradas que se transmiten, las simpatía y la comprensión, así mismo existen manifestaciones de muestra de afecto llevando a cabo festejos en ocasiones especiales pequeñas celebraciones en donde se presenta una interacción personal y profesional con el directivo y el personal en general dentro de la institución (Fullan y Hargreaves, 2006). El director exitoso muestra actitudes dentro de la práctica de ser una persona que busca estar actualizado constantemente para lograr cumplir cada uno de los objetivos que se plantea, es por ello que dentro del Apéndice H (*Figura 4*) se muestra claramente la

importancia que da a cada una de las características que lo llevan a ser un buen líder como lo es el dar a mostrar su valentía, honestidad, pasión al realizar cada una de las actividades, es ético, muestra respeto a todo el personal en general, se muestra siempre optimista, le gusta trabajar persistentemente para poder lograr contar con una escuela de calidad, realiza planes estratégicos que mejoren aspectos en los que se encuentra fallando para mejorarlos, es facilitador de la comunicación dentro del trabajo en equipo que desarrolla.

Las relaciones de un adecuado trabajo que se lleva a cabo en equipo entre colegas puede resultar eficaz para lo cual deben aprender a trabajar siendo personas abiertas a la comunicación dando apoyo y recibéndolo para mejorar la enseñanza – aprendizaje de la institución (Fullan y Hargreaves, 2006).

El liderazgo como menciona Boyett y Boyett (2006), primero tiene que ver con comprender los puntos débiles y fuertes de uno mismo y después asumir papeles de liderazgo y responsabilidades con las cuales se conecta de una manera especial con seguidores.

El trabajo de equipo, en análisis de los valores y las intenciones no solo se lleva a cabo de manera aislada, como aquel, en el que el personal participa en la redacción del informe, sino en un proceso continuo que abarca a todas las áreas que conforman la escuela Fullan y Hargreaves (2006, p. 89).

De manera contundente podemos ver las características del líder – directivo ya que cuenta con habilidades que como director exitoso promueven un cambio hacia la calidad educativa de la institución.

Al entrevistar al director en la entrevista 2 (Apéndice C) el director menciona cuales son las funciones que realiza como líder – directivo.

“En primer lugar, soy el líder legal del plantel. Después soy el compañero de trabajo para el personal, el consejero y porque no el amigo para mis alumnos. Con los padres de familia comparto la responsabilidad de educar a sus hijos. Con las autoridades locales soy el gestor para que exista una armonía con la comunidad escolar”.

4.1.6 Toma de decisiones en la Escuela. Al hablar del apartado “F”, de la Encuesta Nacional que se presenta a continuación, contiene 10 dominios en escala Liker; con una medida de 3.1 en el grado de autoridad así como en el uso discrecional del juicio, el director establece una relación intermedia en el apoyo de las estrategias de enseñanza – aprendizaje, ya que lo que busca generar es una autonomía adecuada para fomentar una correcta toma de decisiones en cualquier aspecto que se pueda presentar dentro de la escuela o fuera de ella, considerándose un líder democrático al tomar en cuenta los diversos puntos de vista de sus colaboradores (*Tabla 2*).

Por lo tanto dentro de la tabla se muestran aspectos clave que considera el director para saber elegir la respuesta correcta al tomar las decisiones en la escuela y en los distintos temas como lo es en la estructuración para la organización de la enseñanza, la estructuración para la organización del aprendizaje, el establecimiento de cultura para la enseñanza, la gestión de la enseñanza en el aula, la asignación de recursos y uso, la gestión del personal, seguimiento y evaluación de la enseñanza – aprendizaje y en la planeación de la estructura de la institución en general, muestra de los resultados se obtienen de la siguiente tabla (*Tabla 2*):

Donde se observa el grado de autonomía con que cuenta la institución al tomar decisiones de forma pertinente.

Tabla 2. Toma de decisiones. (Datos recabados por el autor).

| 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 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Estructuras para la organización de aprendizaje a través de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. El establecimiento de cultura para la enseñanza a través de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Gestión de la enseñanza en el aula. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Asignación de recursos y uso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Gestión de personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Seguimiento y evaluación de la enseñanza y el aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Planeación y estructura en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La organización de la instrucción y la enseñanza en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Senge, P. (2010) menciona que en una organización inteligente, los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender su complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

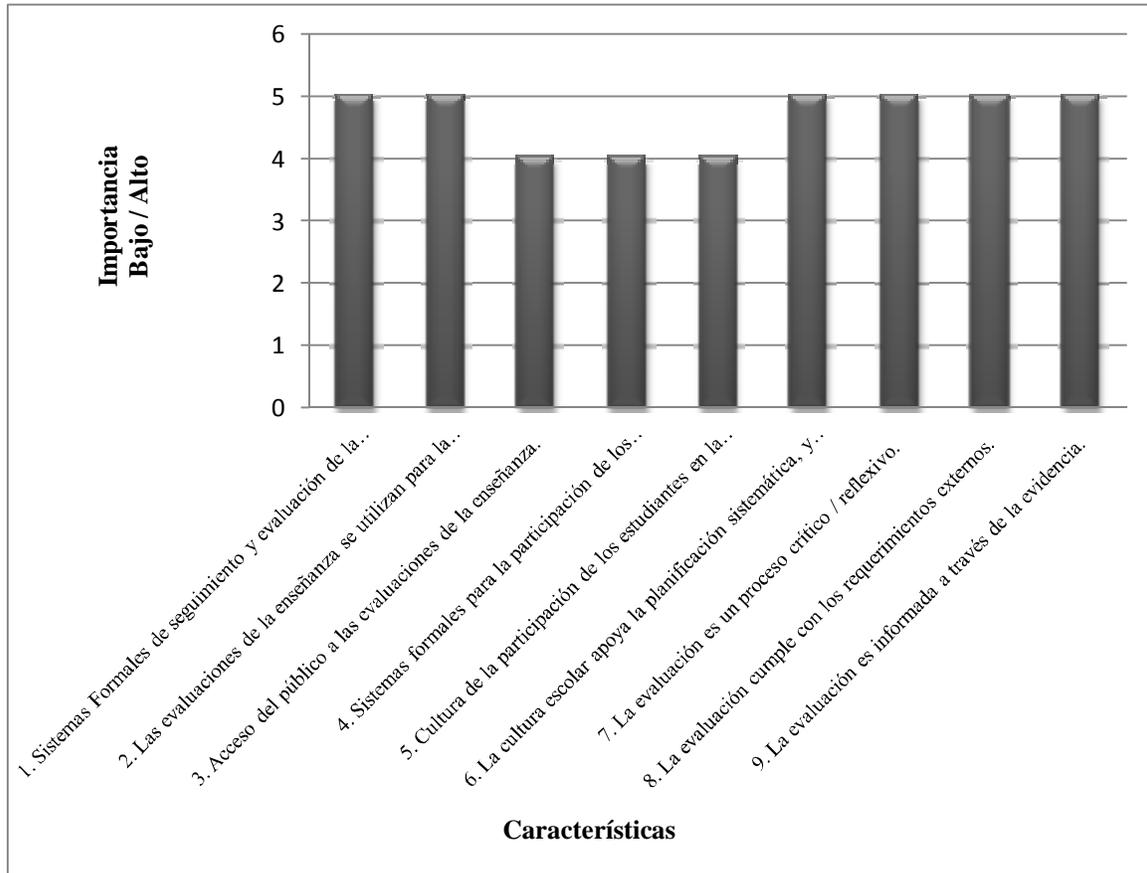
4.1.7 Capacidad de fomento. Al hablar de la capacidad de fomento apartado “H”, la manera en que han cambiado formas de trabajar dentro de la institución se perciben poco a poco con cambios que van de corto, mediano a largo plazo, en donde el director exitoso comienza a realizar estrategias en las que se vea la mejora educativa y en general del plantel, busca la capacitación continúa tanto para los profesores como para los alumnos, comienza a realizar mejoras al plantel, trabaja con los docentes en las planeaciones semestrales de las materias que se impartirán, semestre con semestre.

4.1.8 Responsabilidades. Las responsabilidades en el apartado “I”, de la Encuesta Nacional, el director exitoso, en la primera sección, da seguimiento a la forma de evaluar de los profesores, con base a estrategias en las que se evalúa cada docente cada semestre, para poder saber cuáles son las fallas de cada uno y poder mejorar al comienzo del siguiente, así mismo que dentro de las características perseguidas en la primera sección de evaluación,

Así mismo durante cada uno de los periodos de entrega de evaluaciones se lleva un riguroso control de cada grupo, en donde cada docente tiene que obtener número de alumnos reprobados, porcentaje de reprobación y promedio total del grupo, esto para dar seguimiento a los índices de reprobación general de cada uno de los grupos y así poder mejorar ese tipo de problemas, buscando alternativas de mejora en la enseñanza - aprendizaje.

En la gráfica siguiente (*Figura 5*), se muestra de manera general, como el director se involucra de manera general en todos los aspectos de la evaluación y la responsabilidad.

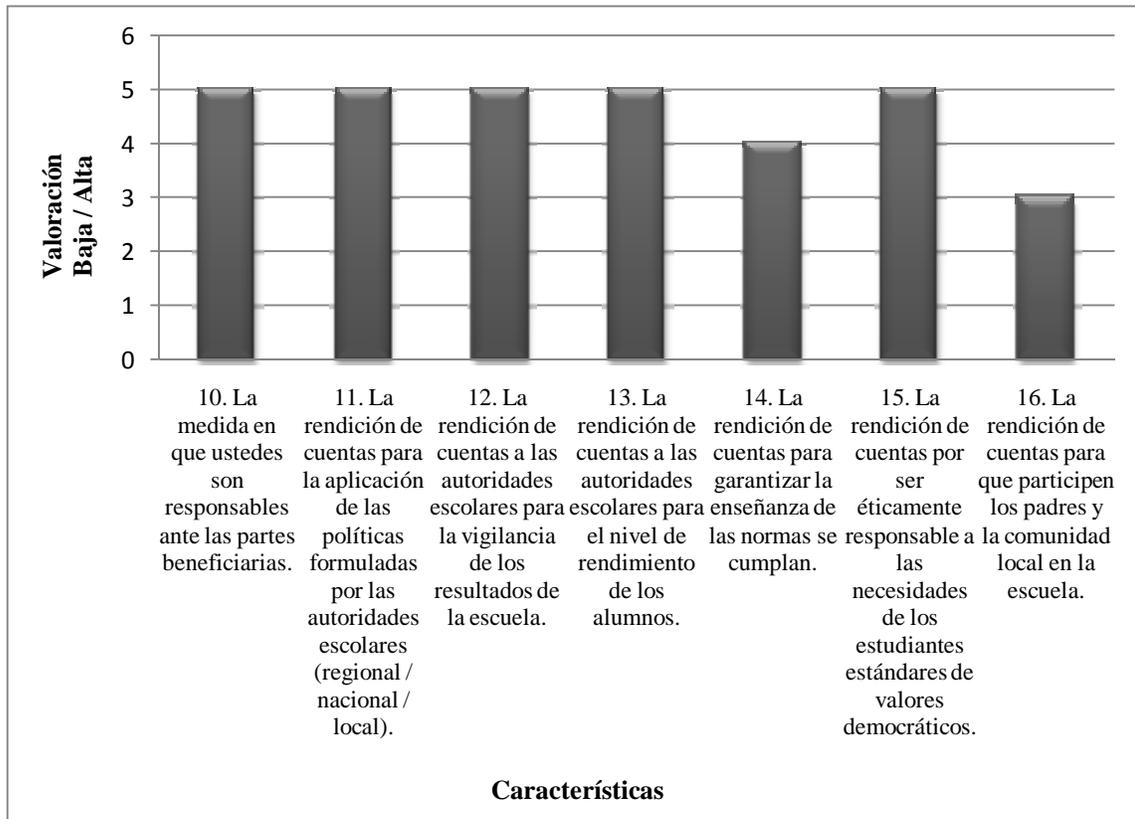
Figura 5. Evaluación. (Datos recabados por el autor).



Dentro de la segunda sección de este mismo apartado, se tiene lo que corresponde a la rendición de cuentas que se lleva a cabo, podemos observar en la gráfica como el director exitoso muestra sus capacidades al poder atender cada uno de los puntos que integran este reporte, buscando de forma eficiente el poder mejorar aspectos en los que se tenga problemas con la implementación de estrategias planteadas dentro de las cuales busca alternativas de mejora para la calidad educativa a la que se pretende llegar.

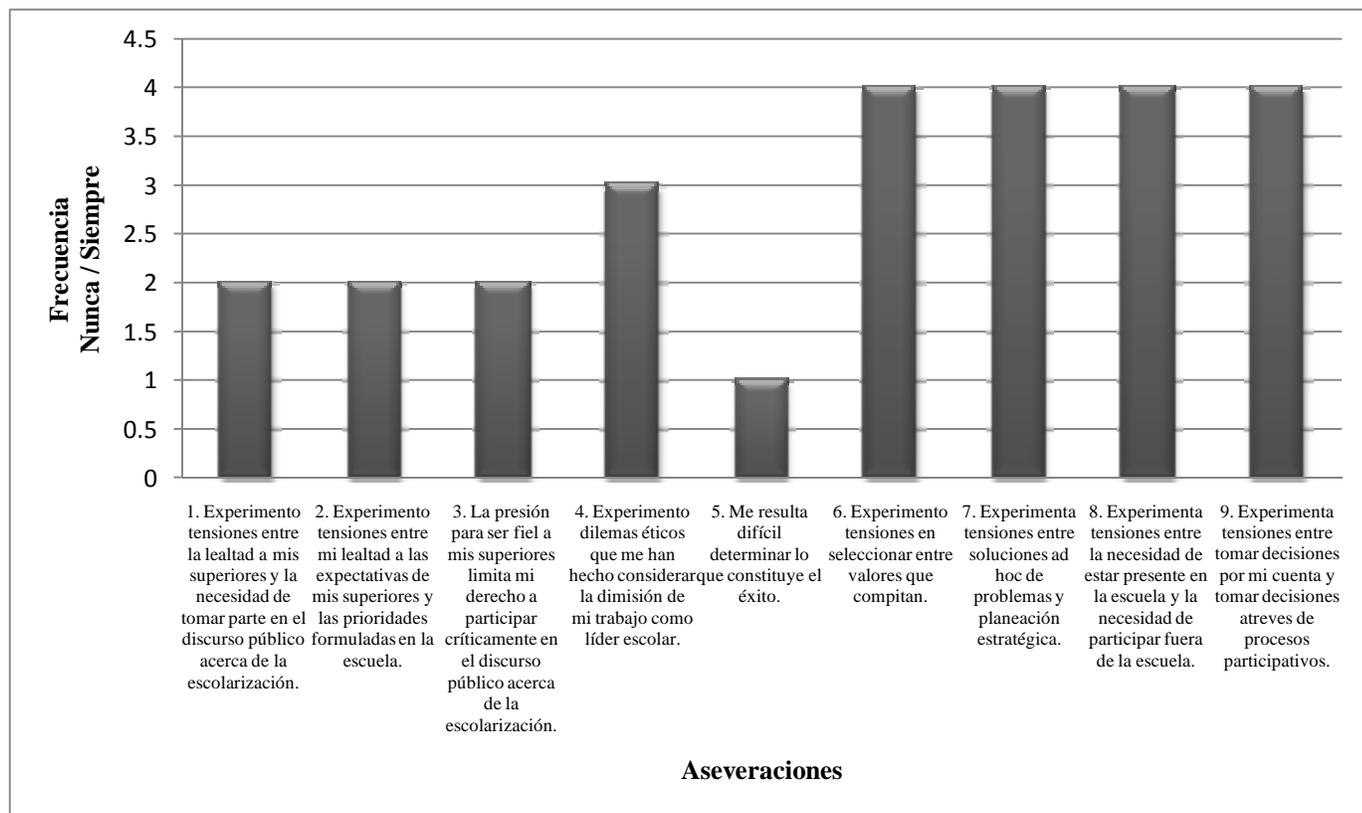
Uno de los aspectos que menciona el director es que le hace falta el poder mejorar la relación con los padres de familia ya que por cuestiones laborales los padres se ausentan de sus hijos es los aspectos escolares.

Figura 6. Rendición de cuentas. (Datos recabados por el autor).



4.1.9 Liderazgo tensiones y dilemas. El apartado “J” de la Encuesta Nacional, contiene 9 aseveraciones en escala Liker; con una media de 2.88 el director muestra que dentro de la escuela, se sitúa en un punto intermedio en donde cuenta con situaciones que lo llevan a estar con dilemas y las tensiones, pero también cuenta con puntos bien definidos de cómo manejar ciertas situaciones, que se le puedan presentar, para lo cual se muestra en la gráfica (Figura 7) y se observa claramente lo mencionado en este párrafo.

Figura 7. Tensiones y dilemas. (Datos recabados por el autor).



4.1.10 Valores y creencias. En el apartado “K” de la Encuesta Nacional, el director éxito promueve los valores tanto para los estudiantes como para los padres, docentes, administrativos, fomentando una cultura en donde se busque mejorar en todos los aspectos, sociales, culturales y salud, observando en este apartado que contiene 12 aseveraciones en escala Liker; con una media de 4.25, esto da como resultado la búsqueda de mejoras tanto para el estudiante como para la escuela (*Tabla 3*):

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.

Tabla 3. Valores y creencias. (Datos recabados por el autor).

| Aseveraciones | Alcance del Acuerdo (Por favor circula un número) | | | | |
|--|--|---|---|---|-----------------------|
| | Total Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo |
| 1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mantener altas expectativas para los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantener altas expectativas para el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo para los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4.1.11 Objetivos sociales en la escuela. En el apartado “L” de la Encuesta Nacional, este apartado que contiene 12 aseveraciones en escala Liker; con una media de 3.25, por lo que se deduce que el alumno requiere aprender a trabajar y a defenderse por él mismo, ya que les cuesta trabajo el comunicarse con sus compañeros, así como a aprender a tomar sus propias decisiones, estos aspectos se les dificultan debido a que se

encuentran en una etapa de su adolescencia donde no saben que es lo que es mejor para ellos, quieren actuar como personas adultas, pero no lo hacen.

Los objetivos que menciona la tabla de este apartado son muy importantes, es por ello que se requiere trabajar más con los alumnos para que se puedan lograr los objetivos de la misma al 100% y poder generar un ambiente agradable en el que los alumnos logren cumplir sus metas planteadas, tanto de forma grupal como individual.

En la entrevista 2 (*Apéndice C*) el director comenta como a logrado el éxito en la institución:

“Lo principal es trabajo en equipo y mucha comunicación, además de disciplina. Un ejemplo es el cambio que se ha logrado en algunas áreas académicas donde los profesores han transformado su manera de ser y dar una clase, pero sobre todo que no ha sido un esfuerzo intermitente. Repito, nos falta mucho para considerar que el proyecto académico que estoy tratando de desarrollar en el plantel está empezando y no podemos decir que ya lo logramos”.

4.1.12 Mejoramiento escolar. En el apartado “M” de la Encuesta Nacional, se maneja lo que son las percepciones acerca del progreso de la escuela, en donde el director exitoso en lo que lleva en el puesto ha trabajado de manera continúa mejorando aspectos que ayuden a la enseñanza, aprendizaje y rendimiento de los estudiantes, para lo cual se ha enfocado en trabajar áreas como lo es orientación vocacional, selección de aspirantes a bachillerato abierto y lo que corresponde a la elaboración de manual de estadística.

También pretende mejorar aspectos como lo es que los docentes muestren una actitud más profesional, un ambiente más agradable con la comunidad escolar y mejorar la tasa de aprobación por semestre.

4.1.13 Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes. Al hablar del apartado “N”, de la Encuesta Nacional que se presenta a continuación, contiene 5 percepciones de los estudiantes y logros en escala Liker; con una medida de 3.2, por lo que arroja como resultado que si se cuenta con apoyo familiar, pero existe una población con un nivel socioeconómico medio – bajo, en donde se obtienen bajas calificaciones por la mayor parte de los estudiantes (*Tabla 4*).

Tabla 4. Percepciones de antecedentes y logro de los estudiantes. (Datos recabados por el autor).

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

Dentro de la entrevista 2 (*Apéndice C*) el director menciona como podría ayudar a los estudiantes a contar con calidad en los servicios para que ayuden a un mejor desempeño dentro de la institución.

“Se está instrumentando una reingeniería total en el plantel en cuanto a todos los servicios que se ofrecen a los alumnos. Esto no es rápido ni fácil, pero estamos iniciando. Por ejemplo, el control de calificaciones que no era muy claro, que además se prestaba a muchas anomalías y graves, que aunque no hemos disminuido en un 100%, lo estamos reduciendo poco. Uno más es el que se refiere al proceso de inscripción que se ha tornado más eficiente y rápido”.

4.2 Resultados de la entrevista a maestros

De los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a 3 maestros, se obtuvo un concentrado que muestra lo más representativo de la entrevista, en base a los temas que se abordan en el capítulo 2 y que van de la mano con las características principales del director exitoso como lo son el aprendizaje organizacional y el liderazgo escolar, (*Tabla 5*).

Ruíz, M.I. (2010), menciona que dentro de un sistema de planeación, se recomienda el involucramiento de los diferentes grupos de interés: padres de familia, alumnos, maestros, directivos, etc..., para lograr una adecuada planeación dentro de la institución.

El contar con las diversas opiniones de los docentes permitió obtener resultados confiables que arrojen características específicas del director exitoso como lo es el ser un

líder participativo, un buen educador, enterado de lo que acontece en la escuela y con los docentes para poder responder la pregunta de investigación planteada dentro del capítulo 1, dentro de la tabla (*tabla 5*) siguiente se obtuvieron los datos finales que ayuden a confirmar y dar respuesta a la pregunta planteada.

Tabla 5. Concentrado de resultado entrevistas de maestros, gestión escolar y liderazgo escolar. (Datos recabados por el autor).

| Categoría 1 | Característica 1 | Característica 2 | Evidencia | Fuente |
|--------------------|-------------------------|--|---|---------------|
| | Aprendizaje | ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?/ • ¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea? | Su presencia ante los alumnos y el personal indican que se está enderezando el rumbo. | Docente 1 |
| | | ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? | Se comienza a trabajar un plan de mejora con el nuevo director con la finalidad de mejorar este aspecto. | Docente 2 |
| | | Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?). | Contando con capacitación continúa, como la intención por parte del director de que todos contemos con la certificación de Certidems. | |
| | | ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? | La calidad de la enseñanza es buena como en todo esta lo bueno y lo malo los resultados en cuestiones de aprendizaje son aceptables. | Docente 3 |

| | | | | | |
|-----------------------------------|---|--|---|---|-----------|
| Aprendizaje organizacional | Perfil del personal directivo | ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no? | Si, pues para mí es un reto el recuperar lo perdido en el ámbito académico, en beneficio del alumnado; por otra parte, mi percepción de las intenciones del actual director me hace concebir la esperanza de que esto es posible. | Docente 1 | |
| | | En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela? | Honestidad, pregonar con el ejemplo y saber escuchar. | | |
| | | ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito). | Compromiso por mejorar su calidad educativa Disciplina Organización | Docente 2 | |
| | | ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela? | Mejorar la calidad del trabajo. | Docente 3 | |
| | En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela? | Buen líder, mucha comunicación y emprendedor | | | |
| | | | Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso). | Actualmente, la distribución de actividades por parte del director, tiende a responsabilizar a todas las áreas en las actividades que les corresponden. | Docente 1 |
| | | | ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director? | Saber que el personal acepta el compromiso que tiene él; el apoyo de las autoridades educativas en proveer lo que realmente se requiere para el ejercicio de las funciones administrativo-educativas. | |

| | | | | |
|--------------------------|--|---|---|-----------|
| | Gestión escolar | Los desafíos de su escuela? | Elevar el nivel académico, satisfacer las necesidades de la plantilla docente y administrativa. / Que cuente con una calidad educativa de excelencia, generando un ambiente de trabajo en donde se cumplan los objetivos que propone. | Docente 2 |
| | | ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela? / Liderazgo de equipo. | Existe entre jefes de área con el directivo ya que ha cambiado la forma de trabajo entre ellos y pretenden realizar un trabajo de equipo adecuado para la mejora de la escuela. | |
| | | ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?). | Está comenzando a mejorar las instalaciones del plantel, para que estén acondicionadas y los alumnos cumplan de manera adecuada sus actividades escolares. | Docente 3 |
| Liderazgo escolar | Dirección y Liderazgo educativo | ¿Calidad del Director? | Es un profesor con gran experiencia administrativa, que al ser egresado del propio plantel, conoce muchas de las deficiencias, errores y omisiones en el quehacer cotidiano. | Docente 1 |
| | | ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela? | Es un liderazgo de compromiso, pregonando con el ejemplo en cuanto a responsabilidad se refiere, aunque muchos compañeros sientan que se han transgredido sus derechos, por el hecho de recordarles que nos debemos a nuestros educandos, como servidores públicos que somos. | |

| | | | | |
|--|--|---|---|-----------|
| | | Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso). | Comienza a notarse el liderazgo, y la atención al personal. | Docente 2 |
| | | ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?). | Que comienza a trabajar con todos nosotros generando la disciplina escolar, así como el saber escuchar a alumnos y padres de familia. | |
| | | Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso). | Existe un buen líder el director a pesar de tener poco tiempo en su puesto, se ve que tiene la intención de mejorar la calidad de la escuela. | Docente 3 |

4.3 Resultados entrevistas de padres tutores y alumnos

Los resultados de este apartado fue parte de lo que los padres de familia y los alumnos opinan acerca de los temas que involucran al director exitoso con la escuela, esta se lleva a cabo de manera cordial y llena de respeto, donde las respuestas se muestran en la tabla siguiente (*Tabla 6*) obteniendo un concentrado de las entrevistas con los temas desarrollados dentro del capítulo 2, dichas entrevistas podrán ayudar a mostrar los resultados finales dentro de la obtención de la respuesta a la pregunta de investigación que se desarrollara dentro del capítulo siguiente.

Dentro de las entrevistas realizadas se pudo identificar claramente los factores clave para la comprobación de datos que demostraron la efectividad de la labor del M.A. Humberto Gutiérrez Salazar como director exitoso dentro del Centro de Bachillerato Tecnológico, industrial y de servicios, contando con evidencias que demuestren y

confirman un liderazgo efectivo del director exitoso, en donde los padres de familia y alumnos identificaron el trabajo realizado dentro de la institución por parte del director exitoso para contar con una adecuada enseñanza – aprendizaje, adecuadas instalaciones, ambiente de armonía y de trabajo colaborativo y donde se observa la calidad educativa de la Institución.

Tabla 6. Concentrado de resultado entrevistas de padres de familia y alumnos, gestión escolar y liderazgo escolar. (Datos recabados por el autor).

| Categoría 1 | Característica 1 | Característica 2 | Evidencia | Fuente |
|--------------------|-------------------------|---|--|---------------|
| | | Profesor de calidad (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?). | Que le interesa más el aprendizaje de los alumnos | Padre 1 |
| | | ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos? | Muy bien ya que mi hijo si cuenta con buenas calificaciones no las mejores pero buenas pero me sabe explicar lo que le enseñan y como se siente muy bien con ellas ya que son merecidas. | Padre 2 |
| | | ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? o ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos). | Buenos. Tiene buen nivel académico, son mas humanistas, y los profesores enseñan bien. | Padre 3 |
| | Aprendizaje | En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director? | 1.Escucha 2.Trabajador 3. Capacitado | |
| | | ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener? | Si en algunas materias en la que no creo sería en física y calculo. | Alumno 1 |

| | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|--|----------|
| Aprendizaje organizacional | | ¿Cómo describiría su escuela? | Pues es un lugar de aprendizaje y recreación en el cual la convivencia puede tornarse pacífica o agresiva en un cierto sentido ligero de la palabra. | Alumno 2 |
| | | Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos) o ¿Cómo describiría su escuela? | Un lugar en el cual nosotros como alumnos podemos aprender cosas nuevas que nos sirvan para seguir progresando, para ser mejores personas. | Alumno 3 |
| | Perfil del personal directivo | En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director? | <ul style="list-style-type: none"> • Que él no les da mucha libertad a los alumnos. • Que trata de mejorar la escuela. • Trata de que los maestros cumplan con sus labores. | Padre 1 |
| | | ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?). | El director ha contribuido al éxito de la escuela ya que nos da ese material que necesitan los alumnos y un buen lugar y mejoramiento de cada aula y teniendo mayores oportunidades | Padre 2 |
| | | ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? | Está trabajando en la mejora de la escuela, tanto en espacios como en la forma de trabajar con maestros y jefes de área. | Padre 3 |
| | | Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido? | Sinceramente lo conozco poco, pero pienso que es una persona muy responsable. | Alumno 1 |

| | | | | |
|--|------------------------|--|--|----------|
| | | Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido? | Pues no sé, es una persona trabajadora, siempre anda muy ocupada, atendiendo asuntos de la escuela, pienso que quiere mejorarla. | Alumno 2 |
| | | Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido? | Es una persona con valores definidos, realiza sus actividades adecuadamente ya que apoya a los estudiantes para que continúen preparándose. | Alumno 3 |
| | Gestión escolar | ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos). | Pues los retos que el director ha comentado los está llevando a cabo, no todos ha cumplido todavía, pero creo que si se hacen posibles serian para mejorar la escuela. | Padre 1 |
| | | ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? Pues si ¿Por qué dice usted eso? | Porque desde que el llevo a habido un cambio en la escuela | |
| | | Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?). | Pues si cuenta con una buena relación ya que le informan todos los sucesos que ocurren en la escuela y un buen trato hacia los padres. | Padre 2 |
| | | ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito). | A. Buenos maestros B. Buenos alumnos C. Apoyo del director | Padre 3 |
| | | ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos). | Mas becas, Investigaciones en internet y de campo, mejores servicios escolares con mas computadoras | Alumno 1 |

| | | | | |
|------------------|------------------------------|---|---|----------|
| | | Identificar los aspectos/características clave de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos) | Es una escuela que está cambiando ya existe más control en los horarios de clases y en la seguridad de la misma, así como se comenzara a trabajar para poner más equipo de computo y arreglar los talleres. | Alumno 2 |
| | | ¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos. | Tal vez al contar con adecuadas instalaciones, él como director interviene en que la escuela este mejor acondicionada para que tengamos mejores resultados. | Alumno 3 |
| Liderazgo | Dirección y Liderazgo | ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito). | Mejoras por parte del director en la escuela. Que nos dejen expresar lo que sentimos. Los maestros son buenos. | Padre 1 |
| | | ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo el/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes? | Bueno hasta el momento he conocido muy pocos éxitos sobre el director ya que es un director nuevo pero el éxito más destacado podría ser la certificación de Microsoft que los alumnos de segundo y cuarto semestre obtuvieron esos certificados. | Padre 2 |
| | | Calidad del equipo de liderazgo en la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?). | Se encuentra bien definido, y trabajan constantemente para mejorar la calidad de la educación en la escuela. | Padre 3 |

| | | | | |
|-----------------|------------------|---|---|----------|
| escolar. | educativo | <ul style="list-style-type: none"> • Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? Digo que si ¿Qué? ¿Cómo? | No sería buena, porque no tendríamos un control para cada una de las áreas de la escuela, pues con poner más computadoras, y seguir cumpliendo en mejorar la escuela con más equipo en los talleres. | Alumno 1 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo? | Pues sin el director actual no habría un buen avance en la enseñanza y en cada una de sus áreas como el implemento de competencias de aprendizaje puede mejorarlo haciendo más eficientes a los trabajadores. | Alumno 2 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos). | La organización de la escuela contribuye a un mejor éxito. | Alumno 3 |

Capítulo 5

Análisis y Conclusiones

En este capítulo se presentan las conclusiones que dieron respuesta a la pregunta de investigación, con base a lo mencionado dentro del marco teórico en sus apartados de aprendizaje organizacional y liderazgo escolar, así como con el apoyo de los instrumentos de investigación utilizados como lo fueron la Encuesta Nacional del Proyecto ISSPP, las entrevistas al director, docentes, padres de familia y alumnos, con la finalidad de dar una mayor certeza y confiabilidad en los resultados obtenidos.

5.1 Análisis de resultados

5.1.1 Contexto. El Centro de Bachillerato Tecnológico, Industrial y de Servicios, en Coacalco de Berriozábal, Estado de México, C.P. 55517, es una institución que brinda carreras técnicas como son construcción, producción e informática, cuenta actualmente con mil quinientos estudiantes de edades que van desde los quince años hasta los dieciocho años, la mayor parte de los padres se dedican a trabajar en un horario completo, hay pocas familias que tienen la oportunidad de estar al pendiente de sus hijos, dentro de la plantilla administrativa del plantel se cuenta con setenta y nueve docentes y cincuenta empleados no docentes, el director lleva un año en el cargo, pero trae experiencia en este aspecto ya que anteriormente ocupó el puesto de director en otros planteles en un periodo de cuatro años, por lo tanto muestra una participación responsable en su papel de directivo como menciona Wenger (2001, p. 205), “nuestras

identidades no solo están constituidas por lo que somos, sino también por lo que no somos”.

5.1.2 Perfil del director

Para el director exitoso una de sus prioridades es contar con una adecuada organización escolar, donde vive en un sistema organizativo que puede promover o inhibir la reflexión desde la acción y puede ser adaptable a nuevos hallazgos que se le presenten (Schön, 1998). Por tal motivo se preocupa por dar a conocer continuamente la rendición de cuentas que lo lleva a mostrar los resultados que obtuvo en la forma de trabajo semestral la institución, por medio de la planeación estratégica que generó con su grupo de trabajo, así mismo busca generar indicadores académicos, que den como respuesta el contar con porcentajes de eficiencia terminal, alumnos que ingresaron, calificaciones por grupo, etc, indicadores administrativos material que se requiere por alumno en bibliotecas, etc., indicadores de calidad encuesta a padres sobre servicio, maestros y administrativos, etc., y por último indicadores financieros ingresos y egresos de la escuela (Ruíz, 2010).

5.1.3 Prácticas del director

El trabajo en equipo, comunicación y la disciplina fueron una de las cualidades personales del director exitoso, lo cual concuerda con lo que menciona Senge (2010), cuando se refiere a que el alineamiento es una condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia en un equipo, dicha cualidad fue identificada tanto por los padres de familia como los profesores, como se puede apreciar en lo expresado en el

apéndice “D” en la entrevista realizada al docente 2 donde menciona que el “Liderazgo de equipo, Existe entre jefes de área con el directivo ya que ha cambiado la forma de trabajo entre ellos y pretenden realizar un trabajo de equipo adecuado para la mejora de la escuela, comienza a trabajar con todos nosotros generando la disciplina escolar, así como el saber escuchar a alumnos y padres de familia”. El director trabaja una organización que funciona como un agente del aprendizaje organizativo Schön (1998), de manera colaborativa con todo el personal que labora en la institución.

5.1.4 Conclusiones del caso

Uno de los objetivos primordiales del director es generar la mejora educativa, en la que como menciona el director exitoso dentro de la Encuesta Nacional del Proyecto ISSPP en su apartado “M” “ Que exista una actitud más profesional de los docentes” “Se cuente con un ambiente armónico y académico entre toda la comunidad escolar” y “se mejore en la tasa de aprobación hasta un 25% por semestre”, todo esto se trabaja por medio del manejo de indicadores estratégicos, desarrollado a partir de la propuesta estratégica, el objetivo que se persigue y su debido cumplimiento al mismo (Ruíz, 2010), implementando de manera general capacitaciones al personal docente, en donde obtengan los conocimientos adecuados del implemento de competencias profesionales y la búsqueda de una mejora pedagógica, así como pretende que toda la plantilla docente de certifique por medio de la especialización en competencias docentes para la educación media superior a través de la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico, pretende seguir disminuyendo el índice de deserción académica, está trabajando en la mejora de la escuela en cuanto a la infraestructura para lograr contar

con espacios adecuados en donde se puedan desenvolver los alumnos de forma adecuada, se trabaja en fomentar las actividades culturales y deportivas, se coordina y comunica de forma colaborativa con los jefes de área con la finalidad de lograr resultados favorables dentro de la administración que permitan generar una calidad educativa de excelencia en todos los aspectos tanto educativo como administrativo.

Los aprendizajes obtenidos sobre el liderazgo exitoso de esta institución y los valores que se fomentan son el liderazgo, vocación de servicio, trabajo en equipo, orden, disciplina y el reconocimiento laboral, las cualidades de esta son que es una buena escuela, existe respeto entre los compañeros, puntualidad, eficiencia, solidaridad y compañerismo, se trabaja con una planeación en donde incluya las estrategias que van enfocadas a la planeación normativa, estratégica y la operativa, en donde se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo, todo esto con la finalidad de llevar un adecuado funcionamiento operativo que permitió obtener resultados favorables para la institución en base a la visión, misión los valores y los posibles escenarios que pudiera tener la misma. Actualmente ha realizado mejoras en la escuela que han llevado a generar una enseñanza aprendizaje, así como elevando el rendimiento de los estudiantes, trabajando en áreas como orientación vocacional, en la selección de aspirantes a bachillerato abierto y trabajando continuamente en la elaboración de manual de estadísticas, todo esto con la finalidad de lograr obtener como resultado las metas propuestas dentro de la administración, las cuales pueden como una función o como una estrategia, mismas que se trabajan con una adecuada planeación que permita obtener resultados favorables para la institución, Ruíz (2010) afirma que todo esto no se lograría

cumplir si no existiera un líder – directivo, preocupado por la calidad educativa de la escuela.

La variación en los resultados educacionales se ve afectada por las características familiares, sociales, económicas y culturales de los estudiantes, y con lo que corresponde al adecuado trabajo dentro de la institución en aspectos de la organización y funcionamiento le corresponde al directivo y a su equipo de trabajo el poder orientar el futuro de la escuela (Zorrilla y Pérez, 2006).

5.2 Validez de los resultados

Una vez recabada la información con el implemento de los diversos instrumentos de recopilación de datos, como los son la encuesta y las entrevistas aplicadas al director, docentes, padres de familia y alumnos, así como la observación, con lo que se procedió a validar los resultados con la finalidad de corroborar y aprobar dicha investigación.

Durante este proceso fue indispensable el implemento de la validación por triangulación tanto teórica como práctica la cual es un proceso que implementa variedad de percepciones de una observación o interpretación que puede contar con diversas realidades (Stake, 2005), realizando la aplicación de entrevistas al implementar la validación teórica, se obtuvo la relación existente tanto con el análisis de las entrevistas como el marco teórico que presenta lo relacionado al aprendizaje organizacional y el liderazgo escolar, dentro del capítulo 2.

Cabe mencionar que el implemento del member cheking donde Erlandson et al. (1993) sugiere que los datos y su interpretación deben ser verificados por los mismos informantes debido a que las realidades que se incluyen son producto de la construcción

individual y grupal de personas en un contexto específico y no es conveniente incluir datos que no hayan sido obtenidos o validados a través del estudio; a lo que Janesick (2005) añade, “Los investigadores necesitan encontrar formas de permitir a los participantes revisar el material.” (p. 393). En este caso se presentó la información a los participantes, director, profesores, padres de familia y alumnos, con la finalidad de validar la fidelidad de dichos comunicados, mostrando de manera eficaz la confiabilidad y veracidad de la información recabada por medio de grabaciones de audio de las entrevistas obteniendo la información necesaria y observando a cada uno de los entrevistados, posteriormente transcribiendo literalmente una a una la información de las entrevistas realizadas que se presentaron finalmente a los participantes para validar la información brindada.

La validez interna se presentó al analizar la información tanto teórica como práctica y comenzar a obtener las relaciones correspondientes, entre las entrevistas, el marco teórico y la validez externa mostró de forma general las conclusiones finales obtenidas

5.3 Alcances y limitaciones

Los alcances obtenidos de esta investigación muestran un ambiente de trabajo colaborativo arduo pero con resultados favorables, debido a la accesibilidad que se tuvo por parte de los entrevistados ya que todos participaron construyendo ideas que permitieron obtener diferentes puntos de vista con relación al director exitoso, todo esto se realizó en un ambiente agradable lleno de cordialidad y respeto, dentro del horario de

actividades del turno matutino, ya que por cuestiones ajenas a una servidora no se pudieron realizar fuera de este horario.

Así mismo se sostuvieron las entrevistas con el director quien de manera cordial acepto el poder llevar a cabo este proyecto de investigación ya que al mostrar las características de un buen líder mostro su actitud positiva y de superación, que busca la continúa capacitación para contar con las bases necesarias que permitan desempeñar de manera adecuada su función tanto docente como de directivo. Al llevar a cabo dichas entrevistas observe que el directivo mostraba habilidades que se presentan dentro del liderazgo como lo son contar con una visión hacia el futuro, el domino a los cambios, diseño de la organización, un aprendizaje anticipado y muy coherente, iniciativa de participación y apoyo, altos niveles de integridad, sabe escuchar, cuenta con seguidores de buena voluntad, irradia energía positiva, confianza, valentía (Boyett y Boyett, 2006).

Las limitaciones que se presentaron al realizar las entrevistas dentro de la institución, para recopilación de datos, tanto al directivo como a docentes, padres de familia y alumnos, fue que no se realizaron a todo el personal únicamente se seleccionaron a tres docentes, tres padres de familia y tres alumnos para cada entrevista ya que en el proceso de esta investigación, es evidente la necesidad de un mayor tiempo para realizar las fases y etapas estratégicas en búsqueda de mayor profundidad sobre el entendimiento del fenómeno de dicho tema pero debido al tiempo propuesto únicamente se consideró la aplicación de instrumentos de esta manera, todo esto debido a que se trabajo con aspectos más concretos con el director del plantel, por esa razón no se entrevisto a todos los profesores de la institución.

Así mismo se dificultó la aplicación de los instrumentos por los horarios de los docentes entrevistados ya que se tuvo que estar checando las horas libres para poder llevar a cabo la aplicación de las mismas, por lo tanto no se pudieron llevar a cabo fuera del horario escolar ya que los docentes tienen otras ocupaciones, en el caso de las madres de familia que aceptaron trabajar en el proyecto no hubo tanto inconveniente ya que aceptaron la propuesta de horarios para poder llevar a cabo las entrevistas, y por último con los alumnos se busco la manera de no afectar sus horarios de clase y poder llevar a cabo la aplicación del instrumento.

5.4 Recomendaciones para estudios futuros

Las recomendaciones que se sugieren para estudios futuros para profundizar en el tema del “Liderazgo escolar”, dentro de un proyecto de investigación con un método de estudio de casos y con un enfoque cualitativo donde se analice el actuar del docente ante la comunidad estudiantil de nivel medio superior en lo que respecta a enseñanza – aprendizaje considerando como el líder al docente al estar a cargo de grupos numerosos de 50 a 60 alumnos por aula, así mismo también sería interesante llevar a cabo un instrumento de recopilación de datos que se pudiera aplicar a un mayor número de profesores y alumnos, abordando el tema del liderazgo dentro del aula escolar.

Otra sugerencia que podría involucrar el tema del “Liderazgo exitoso de directivos”, propuesta en la que se trabaje en base a un comparativo entre dos o tres directivos de distintos planteles del mismo nivel donde se busquen las características con que cuenta cada uno y la forma en que desempeñan su labor como directores exitosos.

Por último se sugiere el generar una propuesta en la que se investigue mas a profundidad como influyen las reformas integrales a nivel medio superior, considerando las diversas competencias que existen actualmente y que se están implementando en todos los niveles, donde se involucran todas las capacidades y habilidades de los alumnos que los lleven a ser mejores personas y que los ayuden a generar sus propias opiniones y toma de decisiones.

5.5 Conclusiones

Al llevar a cabo esta investigación con el director de la escuela de nivel medio superior el Centro de Bachillerato Tecnológico, industrial y de servicios, el M.A. Humberto Gutiérrez Salazar, se muestran las características específicas que llevan a confirmar al director exitoso de esta institución, desarrollando a continuación una serie de aseveraciones que dan respuesta a la pregunta de investigación: *¿Cuáles son las características personológicas y las prácticas administrativas y pedagógicas de los directivos exitosos y que las influyen?*

El director exitoso muestra una actitud positiva al llevar a cabo su labor como directivo, dentro de una organización en donde la construcción de una visión que se comparte impulsa a una orientación de largo plazo donde se generan estrategias adecuadas (Senge, 2010).

Al obtener los resultados en base al análisis realizado de las entrevistas surgen las respuestas a esta pregunta de investigación en donde se observan las características principales con las que cuenta este líder directivo, como lo es el trabajar aspectos psicológicos armonizando las relaciones entre los miembros del grupo de trabajo,

aspectos sociológicos contando con un liderazgo adecuado, y en la parte profesional llevando a cabo un funcionamiento adecuado en donde exista una satisfacción por parte del personal, (Cantón y Arias, 2008).

El director cuenta con un horario de trabajo atípico dedicado a su labor como directivo-éxito sin olvidar que debe trabajar administrativamente, planificando, dirigiendo y controlando los esfuerzos de las organizaciones para seguir un fin común que es el generar el logro de una excelencia académica, todo esto en base a un trabajo colaborativo donde se promueve la participación de la comunidad escolar (Castillo, 2005).

A su vez el director exitoso muestra sus capacidades administrativas al saber planificar su forma de trabajo, tomar decisiones adecuadas y pertinentes, utilizar los recursos de la mejor manera, coordinar al personal docente y administrativo, utilizar sus prácticas gerenciales que le permitan beneficiar la estructura organizativa de la institución (Castillo, 2005).

Al observar al director, al realizar las entrevistas y compartir parte de su tiempo de manera armónica, se perciben también características personales que hacen que su actitud al desenvolverse demuestren su capacidad de líder – directivo como lo es el contar con una visión hacia lo que espera, cuenta con un pasión en su profesión tanto de director como de docente, integridad al mostrar sus capacidades al estar en el puesto de director, confianza, sabe escuchar a las personas, es proactivo al ser responsable de su propio comportamiento, cuenta con una sinergia al desempeñar su labor, busca solucionar problemas de manera pacífica y dando la mejor solución de la mejor manera, le gusta aventurarse a comenzar con nuevos retos que lo lleven a obtener satisfacción de

crecimiento, tienen sentido del humor a pesar de las dificultades que se le puedan presentar, cuenta con la capacidad adecuada para poderse ganar a la gente, se adapta a cualquier ambiente en el que se encuentre, es una persona responsable y honesta con lo que hace, puntual tanto a impartir sus clases docentes como en su papel de director del plantel, por tanto se deduce de todo esto que el director es un líder dentro y fuera de la institución al fomentar el crecimiento educativo en base a su experiencia como director y a su experiencia profesional para que la institución que dirige actualmente cuente con la excelencia académica que se requiere (Boyett y Boyett, 2006).

Así mismo el director exitoso diariamente implementa todo lo que sabe pedagógicamente dentro del aula de clases, buscando dar lo mejor de sí mismo en este aspecto, sustentando las bases del conocimiento del aprendizaje con su experiencia laboral así, como para dar una adecuada enseñanza aprendizaje complementa con la aplicación de las competencias docentes que lo llevan a contar con bases solidas para formar alumnos con un adecuado nivel académico para que continúen con sus estudios o comiencen a laborar, tomando sus propias decisiones de la mejor manera.

Dentro de las competencias que desarrolla al trabajar en su papel de director exitoso y docente son las siguientes:

- Se auto determina y cuida de sí.

Se conoce y valora a sí mismo, enfrenta dificultades que se le presente, elige alternativas y cursos de acción con base en criterios sustentados, toma decisiones a partir de la valoración de las consecuencias.

- Se expresa y comunica

Escucha, interpreta y emite mensajes mediante representaciones lingüísticas, matemáticas o gráficas, aplica distintas estrategias, maneja las tecnologías de la información y la comunicación.

- Piensa y critica reflexivamente

Construye hipótesis, sintetiza evidencias obtenidas mediante la experimentación, evalúa argumentos y opiniones e identifica prejuicios y falacias, estructura ideas y argumentos.

- Trabaja en forma colaborativa

Participa y colabora de manera efectiva en equipos diversos, propone maneras de solucionar un problema, aporta puntos de vista con apertura y considera la de otras de manera reflexiva.

- Participa con responsabilidad en la sociedad

Participa con una conciencia cívica y ética, privilegia el dialogo como mecanismo para la solución de conflictos, toma decisiones a fin de contribuir a la equidad, bienestar y desarrollo democrático de la sociedad.

Al implementar el uso de las competencias fortalece su estructura organizacional dentro de su administración ya que como menciona Ruíz (2010), el liderazgo es considerado como un comportamiento y acciones del equipo directivo y de todos los líderes que inspiran, apoyan y promueven la cultura de calidad.

Como buen directivo emite juicios y cuenta con habilidades y actitudes que lo llevan a reflexionar dentro de un contexto en acción que en este caso es la institución, (Schön, 1998). El trabajo en equipo es fundamental en esta actividad que desempeña ya

que como menciona Fullan y Hargreaves (2006), se asocia a normas y oportunidades que dan sustento a la mejora sostenida y al aprendizaje permanente.

Gestión escolar

En los tres diferentes enfoques dentro de la recopilación de información en base a las entrevistas con lo que corresponde al “Aprendizaje” lo ven como mejora continua, en donde el director pretende buscar que los alumnos y docentes se encuentren capacitados, y mejor preparados para continuar con el papel que les toca afrontar dentro de la enseñanza – aprendizaje, misma que origina que la institución sea mejor en aspectos educativos, administrativos y de infraestructura.

En el caso del “Perfil de personal directivo”, muestran afecto, respeto y mencionan que es una persona que busca su capacitación para poder estar actualizado, es muy comprometido en lo que realiza, es disciplinado, tiene una buena organización y comunicación, así como busca la mejora continua en la escuela, todo esto en base a las características que lo definen como líder y su forma de organizar y planear su institución administrativamente.

Lo que corresponde con la “Gestión escolar”, busca elevar el nivel académico, busca el trabajar en equipo, mejorar las condiciones del plantel en cuanto a su infraestructura contando con mejores espacios con una infraestructura de calidad en la que cada una de las áreas estén perfectamente acondicionados según las necesidades de cada área, busca contar con un adecuado control en accesos, horarios de clases, tolerancias (*ver figura 8*).

Liderazgo escolar

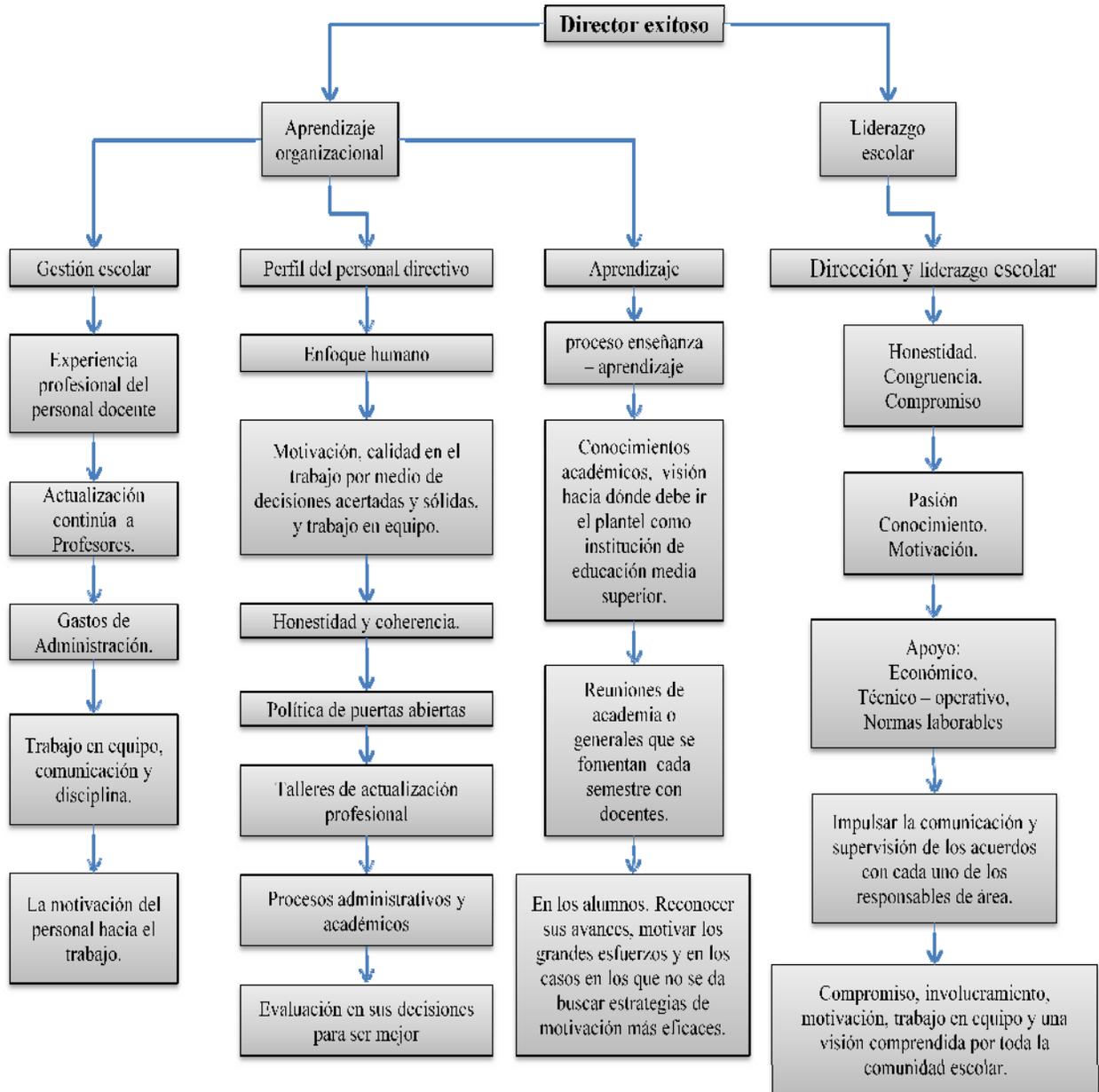
“Dirección y liderazgo educativo”. El director exitoso cuenta con características específicas que los llevan a ser: responsable, disciplinado, realiza trabajo en equipo, escucha a los padres de familia, se preocupa por una actualización constante, busca la certificación de alumnos y maestros, y lleva una adecuada organización en lo que realiza, al llevar a cabo el estudio de los resultados en base a las entrevistas a los docentes, padres de familia y alumnos se pudo observar en las coincidencias en opiniones acerca de lo que hasta ahora se ha podido ver del cambio que está generando el director exitoso, para lograr mejorar la calidad educativa del plantel. (*Figura 8*).

Los docentes en el apartado del apéndice “D” dentro de las entrevistas mencionan que el trabajo del director se comienza a notar, integrando a las áreas para poder realizar un adecuado trabajo de equipo, en donde todos participen de forma unánime y se presenten los mejores resultados para poder mejorar la calidad educativa del plantel, todo esto guiado por el director ya que es el encargado de coordinar las áreas para poder lograr objetivos claros que se cumplan tanto a corto como a mediano y largo plazo.

Los alumnos en el apartado “F” mencionan que ya se toman en cuenta las tolerancias en la entrada tanto para docentes como para los alumnos, existen actualmente reportes diarios del control del personal tanto en su llegada como en el cumplimiento de sus deberes, en donde se observa el comportamiento de alumnos y docentes dentro del horario de labores, para que exista un ambiente lleno de respeto y tolerancia.

Con estas entrevistas se observa las características que muestran la forma de trabajo que está realizando el director exitoso dentro del plantel para contar con una adecuada organización que lleve a contar con una calidad institucional adecuada.

Figura 8. Análisis de entrevistas. (Datos recabados por el autor).



Para concluir, cabe mencionar que actualmente la escuela está pasando por una transformación en todas las áreas donde ya se lleva un control más completo de lo que está sucediendo desde el inicio del semestre, hasta el final de cada uno de estos, tanto administrativamente como en los aspectos docentes ya que se da seguimiento a las

planeaciones que se realizan al inicio del semestre en donde se muestran las competencias que se desarrollaran, así como los temas que se abordaran y los instrumentos a utilizar para cada evaluación.

Los alumnos comenzaron a ser más responsables en la actitud al presentarse a clases, así como en el cumplimiento de sus actividades en los horarios correspondientes, ya que tienen perfectamente claro que se encuentran en un sistema escolarizado en el cual la asistencia a clases es indispensable para poder contar con una adecuada enseñanza – aprendizaje.

Dentro de los beneficios a la comunidad se notan al contar con más población interesada en cursar su nivel medio superior dentro del plantel, ya que al estar informados por segundas personas de la forma de trabajo y los logros del plantel, se sienten motivados e interesados en tener a sus hijos en un plantel seguro y con calidad educativa de excelencia.

A través del desarrollo del proyecto se ha realizado el adecuado seguimiento e investigación, obteniendo beneficios al saber de forma concreta, cual es la forma de trabajar y desarrollar actividades administrativas dentro de una institución educativa, donde las metas planteadas del director exitoso sean las de contar con una institución de calidad con una adecuada enseñanza - aprendizaje que lleve a los alumnos a alcanzar el éxito en su vida profesional.

Referencias

- Ahumada, L. (2002). *El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización*, revista de psicología, universidad de Chile, recuperado el 04 de Octubre de 2011 de:
<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/264/26411110.pdf>
- Bolivar, A. (2010). *Liderazgo para el aprendizaje*. Granada, España. Lugar de realización, Universidad de Granada, recuperado el 12 de Septiembre de 2011 de: <http://www.ugr.es/~abolivar/download.pdf>
- Boyett, J. y Boyett, J. (2006). *Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración*. Bogotá: Grupo Editor Norma.
- Cantón, I. y Arias, A. (2008). *La Dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad*. Revista de educación.
- Carreón, M. (Noviembre, 2010.) Tesis *Perfil del Director de la Escuela y su Relación con el Aprendizaje de los Alumnos*, lugar de realización Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, recuperado el 10 de Septiembre de 2011 de: <http://millenium.itesm.mx/search>
- Castillo A., (2005), *Liderazgo administrativo: Reto para el director de escuelas del siglo XXI*, lugar de realización Centro de Investigaciones Educativas Facultad de Educación Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, recuperado el 12 de Septiembre de 2011 de:
<http://cie.uprrp.edu/cuaderno/ediciones/20/pdf/c20art3.pdf>
- Day, C. (1999). *Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP): Guía para miembros asociados*.
- Escudero, M. (2006), *Compartir propósitos y responsabilidades para una mejora democrática de la educación*, Universidad de Murcia, revista de educación.
- Fullan, M. y Hargreaves, A. (2006), *La escuela que queremos, los objetivos por lo que vale la pena luchar*, Buenos Aires. Amorrortu editores.
- Giroux, S., y Tremblay, G. (2008). *Metodología de la Ciencias Humanas*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- González, M. (Diciembre, 2007). Tesis *Contribución del Trabajo del Director Escolar en el Aprendizaje Organizacional*. Lugar de realización ITESM-Universidad Virtual, recuperado el 10 de Septiembre de 2011 de:
<http://millenium.itesm.mx/search>

- Hernández S., Roberto (2006), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INEGI, (2009) *Instituto Nacional de Estadística y Geografía del Municipio de Coacalco de Berriozabal*, recuperado el 29 de Mayo de 2012 en:
<http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=15>
- Isaacs, D. (2004) *Ocho cuestiones esenciales en la dirección de centros educativos* (pp.203-236). España: Ediciones Universidad de Navarra.
- Martín (2001). *Gestión de instituciones educativas inteligentes*. México. Mc Graw Hill.
- Mejía, M (Abril, 2009). Tesis *Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional*, lugar de realización Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, recuperado el 10 de Septiembre de 2011 de:
<http://millenium.itesm.mx/search>
- Miranda, E. (2002), *La supervisión escolar y el cambio educativo. Una modelo de supervisión para la transformación, desarrollo y mejora de los centros*, revista de currículum y formación del profesorado.
- Murillo, J (2006), *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*, revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación, Madrid, España, volumen 4, No 4e.
- Oroz, J. (Noviembre de 2004), Tesis *La Función Administrativa de los Directores de Educación Primaria: Dos Estudios de Casos*, lugar de realización ITESM-Universidad Virtual, recuperado el 10 de Septiembre de 2011 de:
<http://millenium.itesm.mx/search>
- Ortíz, S. (Julio, 2009) Tesis *Perfil del Director de la Escuela y su Relación con la Efectividad Institucional*, lugar de realización Tecnológico de Monterrey, Universidad Virtual, recuperado el 10 de Septiembre de 2011 de:
<http://millenium.itesm.mx/search>
- Rojas A. y Gaspar F. (2006), *Líderes escolares, un tesoro para la educación, Bases del liderazgo en educación*, lugar de realización Orealc/UNESCO, recuperado el 17 de Septiembre de 2011 de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>

- Ruíz, M.I. (2010). *Sistema de Planeación para Instituciones Educativas, liderazgo académico, planeación normativa, planeación estratégica y operativa, efectividad institucional*. México. Grupo Editor Trillas.
- Ruíz, M.I. y Aceves, N. (2011), *Proceso de Planeación Estratégico Participativo de un Centro de Investigación Integrando sus Alianzas Estratégicas*, X congreso nacional de investigación educativa.
- Schön, D (1998). *El profesional reflexivo. Como piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona, Editorial Paidós.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Ley Federal del Trabajo*, recuperado el 16 de Febrero de 2012 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Senge, P. (2005). *Escuelas que Aprenden* (pp.325-362 y 457-504). Bogotá: Editorial Norma.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires, Editorial Granica.
- SEMS, (2011), *Direcciones generales*, dirección general de educación tecnológica e industrial, DGETI, recuperado 15 de Noviembre de 2011 de: http://www.sems.gob.mx/es/Portal/conoce_la_dgeti
- Stake,R.E.(2005). *Investigación con estudio de casos*, (R. Filella Trad.), Madrid, Editorial Ede Morata.
- Uribe, M. (2007). *Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: Experiencia del modelo de gestión escolar de fundación Chile*, revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficiencia y cambio en educación, Madrid, España, volumen 5, No 5e.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica, aprendizaje significado e identidad*, Barcelona, Editorial Paidós.
- Zorrilla, M. y Pérez G. (2006). *Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México*, Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4, No. 4e.

Apéndice A

Carta de Consentimiento

CARTA DE CONSENTIMIENTO

PROYECTO DIRECTORES EXITOSOS ISSPP

Estado de México a 01 de Septiembre del 2011

MAESTRO HUMBERTO GUTIERREZ SALAZAR
Cbtis 133 “Dr. Manuel Velasco Suarez”
P R E S E N T E

Estimado Maestro Humberto Gutiérrez Salazar, por medio de la presente deseo solicitar de la manera más atenta su autorización para poder llevar a cabo una investigación detallada de usted como director de la Institución Educativa de Nivel Medio Superior, mi nombre es Karen Velázquez Reyes alumna del proyecto directores escolares exitosos del proyecto internacional ISSPP, de la Universidad Virtual del Tecnológico de Monterrey. Este estudio está siendo realizado como parte de un proyecto para poder llevar a cabo la tesis final de la maestría en Administración de instituciones Educativas, de la cual es titular la Dra. Celina Torres Arcadia y como mi asesor de tesis el Maestro Germán Santiago Acuña González.

Los resultados de esta investigación serán utilizados con carácter académico. Es importante aclarar que toda su información se manejará de manera confidencial y anónima.

Lo que se pretende llevar a cabo es una serie de entrevistas dentro del Plantel a usted director, profesores y estudiantes de la institución, recolección de información de la parte formativa de lo realizado hasta la fecha y aplicación de cuestionarios.

Su autorización para que realice este estudio es totalmente voluntaria y de ninguna forma afectará las relaciones que tengamos con la institución. Si usted da su autorización ahora, pero más tarde desea revocar el permiso, lo podrá hacer cuando así lo desee sin que exista problema alguno.

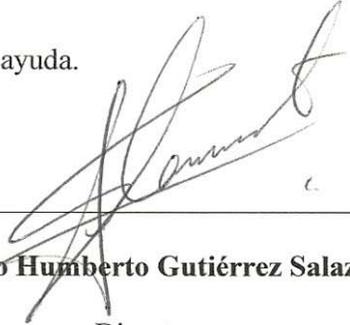
Si usted tiene alguna pregunta, por favor hágala le responderé gustosamente.

En este último caso, podrá localizarme en mi correo que a continuación especifico:

Velázquez Reyes Karen: correo karenvr_12@yahoo.com, correo del Tecnológico. A01301443@itesm.mx

Si decide aceptar esta invitación firma esta carta de consentimiento.

Gracias. Contamos con tu ayuda.

Ing. Arq. Karen Velázquez Reyes **Maestro Humberto Gutiérrez Salazar**

Investigador PROF. GEMAS-CETRA 120
HUMBERTO VELÁZQUEZ
GUTIÉRREZ
CALLE No. 220
ZONA DE LAS FLORES
ZACATECO, EDO. MEX. Director

Apéndice B

Encuesta Internacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas 2005/06

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

Son tres partes para el proyecto.

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

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

La encuesta tomará aproximadamente 40 minutos para terminar.

Favor de regresar el cuestionario completo a:

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 Nivel Medio Superior

| | | |
|-----------|--|---------------------------------|
| 6 | Número de personal docente | <input type="text" value="79"/> |
| 7 | Número de personal no docente | <input type="text" value="50"/> |
| 8 | Número de idiomas representados en la escuela | <input type="text" value="1"/> |
| 9 | % de estudiantes con un idioma diferente al español | <input type="text" value="0"/> |
| 10 | % de comidas gratis en la escuela | <input type="text" value="12"/> |

B Información del Director

| | | | |
|----------|--|---|---|
| 1 | Género | Hombre <input checked="" type="checkbox"/> | 1 |
| | | Mujer <input type="checkbox"/> | 2 |
| 2 | Edad | <input type="text" value="52"/> | |
| 3 | Experiencia en educación | Licenciatura <input type="checkbox"/> | 1 |
| | | Maestría <input checked="" type="checkbox"/> | 2 |
| | | Doctorado <input type="checkbox"/> | 3 |
| 4 | Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación | Certificado Diploma <input type="checkbox"/> | 1 |
| | | Licenciatura <input type="checkbox"/> | 2 |
| | | Postgrado / Diploma <input type="checkbox"/> | 3 |
| | | Maestría <input checked="" type="checkbox"/> | 4 |
| | | Doctorado <input type="checkbox"/> | 5 |
| | | Otro (Por favor especifique) <input type="checkbox"/> | 6 |

- 5 **Total de años como Director**
- 6 **Total de años como maestro**
- 7 **Número de años en la escuela actual**
- 8 **Número de años en el puesto actual**
- 9 **Número de escuelas anteriores como Director**
- 10 **Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo?**
 Sí 1
 No 2
- 11 **Si la respuesta fue sí a la pregunta 10, ¿Cuántos años?**
- 12 **Posiciones líderes antes de llegar a ser Director**
- Maestro Líder 1
 - Asistente de Director 2
 - Director de facultad 3
 - Jefe de Departamento 4
 - Otro (Por favor especifique) 5

C Trabajo del Director

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

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

| Categorías | Tiempo (horas) | |
|---|-----------------------|----------------------------|
| | <i>En la Escuela</i> | <i>Fuera de la escuela</i> |
| 2. Enseñanza. | 5 | 5 |
| 3. Administración (seguimiento). | 10 | |
| 4. Caminando alrededor de la escuela. | 1 | 2 |
| 5. Trabajando con estudiantes. | 5 | |
| 6. Trabajando con maestros. | 10 | |
| 7. Trabajando con personal no docente. | 5 | |
| 8. Trabajando con líderes de equipo. | 8 | |
| 9. Trabajando con padres de familia. | 2 | |
| 10. Trabajando con el Consejo de Administración. | | |
| 11. Trabajando con grupos externos. | | |
| 12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje. | | |
| 13. Para usted mismo. | 2 | |
| 14. Otro (por favor especifique). | | |
| 15. TOTAL DE HORAS | 48 | 7 |

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

| Categoría | <i>En tiempo de Escuela (Horas)</i> | <i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i> |
|---|-------------------------------------|---|
| 16. Más de cinco tardes entre semana (Total). | 24 | |
| 17. Cada fin de semana (Total). | 12 | |

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 | 5 |
| 2. En mi trabajo aplico nuevos enfoques, conocimientos y habilidades que he aprendido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Activamente fomento aplicar en mi escuela nuevas ideas que he adquirido y comunicado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 4. El personal docente espera hacer cambios en base en mi trabajo sobre nuevos enfoques, conocimientos y habilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mis empleados esperan cambios en mi trabajo basados en nuevos enfoques, conocimientos, y habilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tomo el tiempo requerido para buscar profundamente nuevos conocimientos y habilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Me doy a mi mismo el tiempo necesario en aplicar lo que he aprendido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Experimento apoyo de los empleados cuando hago cambios en mi trabajo basado en nuevos conocimientos y habilidades. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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

| Fuentes de aprendizaje | ¿Con qué frecuencia lo utiliza? (Por favor circule un número) | | | | |
|---|--|---|---|---|---------|
| | Nunca | | | | Siempre |
| 9. Leyendo revistas profesionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Realizando Investigación (Investigación-Acción) / Evaluación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Entrenador / Mentor / Amigo (s) dentro de su escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 12. Otras personas (por ejemplo, familia, amigos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. La experiencia adquirida en las escuelas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Formando parte de asociaciones profesionales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Educación Formal - por ejemplo, estudio de postgrado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Asistiendo a conferencias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Auto reflexión. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Consulta a la escuela base. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Lectura teoría educacional / Investigación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Actividades de desarrollo profesional (es decir, talleres). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21. Las reuniones con colegas en el distrito escolar (diálogos, discusiones, observaciones). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Las reuniones con el superintendente / asesores de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. En red con otros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Otros (Por favor, especifique). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E Características de liderazgo

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

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

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. Plan estratégico para el futuro. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Facilitar la comunicación eficaz en grupos pequeños. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Facilitar la comunicación eficaz en grupos grandes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Alentar al personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, según sea necesario. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Distribución del liderazgo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Promocionar la escuela en la comunidad local. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Celebrar los éxitos de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Crear un clima de confianza dentro de la comunidad local. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Características | Importancia (Por favor circule un número) | | | | | Practica (Por favor circule un número) | | | | |
|---|--|---|---|---|----------------|---|---|---|---|---------|
| | No Importante | | | | Muy Importante | Nunca | | | | Siempre |
| 20. Mantener altas expectativas para los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21. Actuar como el modelo a seguir en el aprendizaje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. Ofrecer ideas acerca de nuevas y diferentes maneras de hacer las cosas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23. Promover los principios democráticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Manejar las tensiones entre los individuos y los grupos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Ser un eficaz facilitador de discusiones educativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Tener buenas relaciones con las Autoridades Educativas. | 1 | | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27. Intervenir activamente en la promoción del aprendizaje de profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. Supervisar los estándares de enseñanza, aprendizaje y comportamiento en toda la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29. Asegurar que los valores fundamentales sean regularmente articulados y comunicados en toda la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 30. Trabajar en pro del consenso en el establecimiento de prioridades para las metas de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Voluntad para cambiar a la luz de los nuevos conocimientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Creer que usted puede hacer la diferencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Estar orgulloso de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34. Justo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Optimista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 36. Determinado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 37. Comprometido. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 38. Genuino. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 39. Realista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 40. Ético. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 41. Persistente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 42. Apasionado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 43. Honesto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 44. Valiente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

F Toma de decisiones en la Escuela

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

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

| | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. Planeación y estructura en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La organización de la instrucción y la enseñanza en general. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

G Percepciones de éxito

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

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

| ¿Qué tan importante es para la escuela (Por favor circule un número) | | | | | Áreas: Estudiantes quienes son o tienen | Tu Escuela ... | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|------|--|---|---|---|---|------|--|---|---|---|------|
| | | | | | | Actual nivel de progreso de la escuela (Por favor circule un número) | | | | | Mejora de la escuela durante los últimos 5 años (Por favor circule un número) | | | | |
| Bajo | | | | Alto | | Bajo | | | | Alto | Nad | | | | Alto |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1. Alfabetizados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2. Analíticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3.Tecnológicamente competentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4. Alto rendimiento en su trabajo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 5. Comunicación efectiva en forma escrita, hablada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6. Auto-dirigidos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7. Pensadores reflexivos e investigadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8. Ciudadanos responsables y democráticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9. En un ambiente sano, físico y psicológico. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10. Guiado por los valores religiosos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

H Capacidad de Fomento

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

- En primer lugar, según el grado en que es evidente en su escuela
- En segundo lugar, de acuerdo con la medida en que el director contribuye a la capacidad, y

- En tercer lugar, el grado en que ha mejorado en los últimos 5 años (o durante el tiempo que usted ha sido director de la escuela).

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

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 7. El personal es respetuoso de las opiniones de los demás. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 8. El personal está facultado para participar en la toma de decisiones sobre la dirección de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9. Continuo programa de desarrollo profesional para todo el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 10. El programa de desarrollo profesional es relevante a las necesidades de todo el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 11. Se proporciona retroalimentación concreta al personal en relación a enseñanza y comportamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 12. Se expresan altas expectativas al personal en relación con la enseñanza, el aprendizaje y el comportamiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 13. La estructura de la escuela apoya la iniciativa de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 14. La escuela valora y apoya las iniciativas de los profesores y el cambio en beneficio de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero) | | | | | Capacidades de la Escuela | Alcance al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero) | | | | | Grado de mejora en los últimos años (Por favor circula un numero) | | | | |
|---|---|---|---|------|--|--|---|---|---|------|--|---|---|---|------|
| Bajo | | | | Alto | | Bajo | | | | Alto | Bajo | | | | Alto |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 19. Hay un clima de confianza. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | problemas y políticas. | | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 23. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 24. La escuela comparte activamente información con los padres y la comunidad. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 25. La visión de la escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos los miembros de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 26. La visión de la Escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos en la comunidad externa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 27. Los resultados de la escuela son comunicados con claridad al personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 28. Los resultados de la Escuela se comunican claramente a otros beneficiarios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

I Responsabilidades

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

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

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

| Características | Valoración (Por favor circula un número) | | | | |
|---|--|---|---|---|-------------|
| | Baja | | | | Alta |
| 10. La medida en que ustedes son responsables ante las partes beneficiarias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. La rendición de cuentas para la aplicación de las políticas formuladas por las autoridades escolares (regional / nacional / local). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para la vigilancia de los resultados de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para el nivel de rendimiento de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. La rendición de cuentas para garantizar la enseñanza de las normas se cumplan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. La rendición de cuentas por ser éticamente responsable a las necesidades de los estudiantes estándares de valores democráticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. La rendición de cuentas para que participen los padres y la comunidad local en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

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 numero) | | | | |
|--|---|---|---|---|---------|
| | Nunca | | | | Siempre |
| 1. Experimento tensiones entre la lealtad a mis superiores y la necesidad de tomar parte en el discurso público acerca de la escolarización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Experimento tensiones entre mi lealtad a las expectativas de mis superiores y las prioridades formuladas en la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. La presión para ser fiel a mis superiores limita mi derecho a participar críticamente en el discurso público acerca de la escolarización. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Experimento dilemas éticos que me han hecho considerar la dimisión de mi trabajo como líder escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Me resulta difícil determinar lo que constituye el éxito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Experimento tensiones en seleccionar entre valores que compitan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Experimenta tensiones entre soluciones ad hoc de problemas y planeación estratégica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Experimenta tensiones entre la necesidad de estar presente en la escuela y la necesidad de participar fuera de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9. Experimenta tensiones entre tomar decisiones por mi cuenta y tomar decisiones a través de procesos participativos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

K Valores y Creencias

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

| Aseveraciones | Alcance del Acuerdo (Por favor circula un número) | | | | |
|---|--|---|---|---|-----------------------|
| | Total Desacuerdo | | | | Totalmente de Acuerdo |
| 1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Mantener altas expectativas para los estudiantes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantener altas expectativas para el personal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| para los estudiantes. | | | | | |
| 8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

L Los objetivos sociales en la escuela.

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

| Aseveraciones | Importancia (Por favor circula un numero) | | | | | La medida se refleja en la práctica (Por favor circula un numero)) | | | | |
|--|--|---|---|---|-----|---|---|---|---|------|
| | Importante | | | | Muy | Bajo | | | | Alto |
| 1. Los estudiantes muestran en diferentes formas que se han adaptado los valores democráticos, por ejemplo, en los debates y en los diferentes procesos de toma de decisiones. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Los estudiantes deben comprender la importancia de poder, querer y tener influencia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Los estudiantes entienden que no sólo es importante escuchar a otros, sino que deben ser capaces de expresarse, para que otros puedan entender lo que ellos piensan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Cuando los conflictos ocurren los estudiantes saben cómo resolverlos mediante la negociación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 Los estudiantes no aceptan la discriminación. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Los estudiantes han aumentado su auto-conocimiento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Los estudiantes se atreven a intentar cosas nuevas y muestran satisfacción en superar | | | | | | | | | | |

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

M Mejoramiento Escolar

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

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

1. Orientación vocacional
2. Selección de aspirantes al Bachillerato Abierto
3. Elaboración de Manual de Estadística.

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

1. Actitud más profesional de los docentes
2. Ambiente armónico y académico entre toda la comunidad escolar.
3. Mejora en la tasa de aprobación hasta en un 25% por semestre.

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?

Un uso racional de los recursos materiales y que el desperdicio llegara a cero.

N Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes.

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

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

O Una mayor participación con el Proyecto

Esta investigación es parte de un programa continuo de investigación.

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

Si 1

No 2

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

Un proyecto web está disponible en:

www.oise.utoronto.ca/~schoolleadership/ssl.html

Información de contacto:

Apéndice C

Entrevista director

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

Biografía del Director

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

- *¿Cuándo llegó a esta escuela?*

En el 2008.

- *¿Cuál puesto se le asignó?*

Docente y Coordinador de la especialidad de Producción Industrial.

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

A partir de Marzo del presente año.

- *Describa su trayectoria profesional hasta la fecha.*

- Jefe de Depto. Servicios Docentes (2 años)
- Jefe de Depto. Servicios Escolares (3 años)
- Jefe de Depto. Servicios Docentes (1 año)
- Jefe de Depto. Planeación y Evaluación (2 años)
- Subdirector Académico (7 años)
- Jefe del Área Técnico – Operativo de la Subdirección de Enlace

Operativo de la DGETI en el Estado de México (4 años)

- Docente a nivel medio superior más de 25 años con certificado de competencias docentes para la educación media superior (CERTIDEMS)

- Consultor empresarial por mi cuenta.

(Ver siguientes preguntas: narrativa del perfil).

- *Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela.*
 - Reuniones de trabajo constantes con los Jefes de departamento.
 - Comunicación con la comunidad escolar y personal del plantel.
 - Establecer programas de reconocimiento al trabajo realizado.
 - Cumplir en lo más posible con el calendario escolar.
 - Aplicación estricta de la normatividad en la toma de decisiones.

Percepciones de la Escuela

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

Fortalezas:

- Experiencia laboral del personal.
- La disponibilidad de recursos materiales e infraestructura.
- La ubicación del plantel.
- El dominio de los procedimientos en algunas áreas, principalmente

en aspectos escolares.

Retos:

- Mejorar la imagen del plantel ante la comunidad del municipio.
- Tener una mejor atención en todos los servicios al estudiante.
- Disminuir el nivel de reprobación, y por ende la deserción escolar.
- Elevar el desempeño de los docentes frente a grupo.
- Obtener mejores resultados en el examen para la evaluación

nacional del logro académico en centros (prueba ENLACE), generación con generación.

- Transformar la cultura organizacional de tal manera que toda la comunidad se involucre por propio interés en todas las actividades académicas, culturales y deportivas.

- *¿Cómo se puede describir:*

- *la población de alumnos? (necesidades, el comportamiento de los alumnos, fortalezas y retos).*

- Los alumnos deben de ser motivados con mayor profundidad para elevar su nivel académico.

- Su actitud deja mucho que desear, ya que solo están motivados por las calificaciones, sin afán de aprender más. El reto es cambiar esa actitud.

- Aún así su entusiasmo no deja de sorprender, solo hay que mantenerlo para lograr excelentes resultados.

- El área estratégica en este sentido es la oficina de Orientación Educativa que lleva la responsabilidad de complementar la formación de nuestros estudiantes con todos sus programas.

- *Las familias de sus alumnos? (fortalezas y retos).*
 - Involucra más a los padres en todas las actividades de la escuela, existe la comunicación pero falta estar más vinculados.
- *Compromiso de los padres en la escuela?*
 - Apoyarnos en la educación de sus hijos, cumpliendo su papel de líderes de la familia.
- *La comunidad a partir de la cual provienen los alumnos? (fortalezas y retos).*
 - Atendemos alumnos de tres municipios principalmente, Coacalco, Ecatepec y Tultitlán. Tenemos mayor relación con las organizaciones de Coacalco, de todo tipo, empresariales, educativas, municipales. Su apoyo se debe intensificar no en cuanto a los materiales que nos puedan dar, sino más bien en cuanto a los servicios que nos ofrezcan en áreas que no podemos cubrir, siempre centralizados en la educación de nuestros estudiantes.

Descripción general de la escuela.

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

Entendiendo ésta como una comunidad que está conformada por una población fija (el personal) y otra transitoria por tres años, se mantiene una lucha generacional, sobre todo en los últimos años; el escenario es más que conflictivo, pues mientras la población permanente se aferra a sus viejos paradigmas y hábitos, la población transitoria llega con nuevos conceptos, hábitos, pero sobre todo confundida entre el mar

de hormonas que están tratando de equilibrar su personalidad y confundiéndose más por la dinámica que viven fuera de la escuela y lo que se les trata de formar a través de viejos esquemas que deben ser cambiados.

El día a día es un intento de por un lado cambiar actitudes anquilosadas a fuerza de la costumbre y por otro incorporar a la dinámica de la educación de manera armónica y sin dolor. Toda la estructura humana de nuestra organización debe evolucionar para ser más flexible y adaptarse al cambio, no es fácil pero entre más nos tardemos en lograrlo la extinción no está muy lejos, esto sin ser pesimista, lo único es que estoy muy convencido de que se puede lograr.

- *¿Cómo describiría la cultura escolar?*

De muchos contrastes, las costumbres de los docentes, del personal son de una diversidad extrema, pues están los pocos que creen en lo que hacen y por otro, los que no les interesa su trabajo, que son un número importante; sus motivaciones son más bien a lo personal que a lo del grupo.

Por otro lado, los clientes, los alumnos están motivados solo por las calificaciones que les ayude a terminar el bachillerato, el documento es lo más importante, el aprendizaje es lo menos importante.

Como parte de una macro cultura, lo negativo impera, la impuntualidad, lo realizado sin calidad, la falta de respeto a los demás en su tiempo y trabajo. Pocos son los alumnos que realmente quieren aprender algo nuevo.

Existe una enorme inercia al cambio, solo se aceptan modificaciones sino afectan los intereses personales. Falta crear una atmósfera armónica donde los profesores lleven

excelentes relaciones humanas y donde el alumno se sienta como en su segunda casa en la escuela.

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

En términos generales es un ambiente seguro al interior, los niveles de violencia escolar son mínimos, la entrada y salida es controlada.

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

La higiene no es un factor de riesgo o que no exista, quizás nos falta incidir en los estudiantes para que cuiden mejor su aula.

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

En cuanto a las instalaciones es agradable la atmósfera imperante, no hay zonas que se consideren descuidadas.

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

El nivel aunque ha mejorado, no es el de excelencia, nos falta trabajar más en este aspecto; trabajar con las academias de docentes es imperante.

- *¿Cómo se puede describir:*

- *El personal docente? (fortalezas y retos, prestando especial atención a la permanencia de maestros).*

Como reto el de cambiar su resistencia al cambio y retomar su entusiasmo por enseñar y promover las mejores relaciones humanas con sus estudiantes.

- *El liderazgo de equipo? (fortalezas y retos).*

Hay que impulsar la toma del liderazgo principalmente entre los jefes de departamento; si bien dominan los procedimientos, el proceso de toma de decisiones e iniciativas para nuevos proyectos son muy ínfimas.

- *Los puntos fuertes de su escuela?*

La experiencia docente en cuanto al dominio de los temas. La infraestructura y ciertas áreas administrativas. Hay ciertas personas que dan más de lo que se les pide.

- *Los desafíos de su escuela?*

Transformar la cultura organizacional hacia el trabajo y la calidad de los procedimientos. Tornar la escuela en lo que nunca se debió de olvidar, ser una fuente de formación y desarrollo de mejores seres humanos, ese es el principal reto, estamos iniciando, espero lograrlo.

- *¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años? (ejemplos).*

Tengo siete meses, iniciamos los cambios hace muy poco y unos cuantos, en estos momentos el escenario es difícil, quizás con más tiempo tendremos una visión más completa de lo fácil o difícil que ha sido.

- *¿Le gustaría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? ¿Por qué no?*

Quiero terminar mi proyecto académico personal, no solo como un reto profesional, sino como el establecimiento de un proyecto que vuelva a dar su lugar social en la comunidad a la escuela y el ser docente sea un orgullo.

- *¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos desafiantes? ¿Por qué?*

No los retos han sido siempre mi mejor estímulo profesional y personal, con la idea de siempre terminarlos.

- *¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?*

Primeramente con mi experiencia laboral y académica; después, tratar de integrar un equipo de trabajo sólido y eficaz; y finalmente, con todos los recursos materiales disponibles.

- *¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?*

Poco, pero me he apoyado en las personas que destacan por su labor en la escuela y estamos avanzando en algunos aspectos, lento pero ya iniciamos algunos desafíos.

Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela

- *¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela? (“Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc.” – lista de aspectos y medidas de éxito).*

- A. Deserción baja.
- B. Índice de Reprobación.
- C. Tasa de Eficiencia Terminal.
- D. Actualización de Profesores.
- E. Tasa de ausentismo del personal.
- F. Gastos de Administración.
- G. Inversión en Equipo.

- *En su opinión, ¿qué representa el éxito en esta escuela? ("¿Lo que hace esta escuela exitosa?" - Preguntas abiertas, para comprobar:*

El éxito de la escuela se centra en dos aspectos fundamentales: por un lado, el número de alumnos que egresan de nuestra institución año con año; y por otro, el nivel académico que logramos con los estudiantes que terminan su bachillerato. De lo anterior, se vislumbra un buen desempeño de nuestros alumnos en el trabajo o la escuela superior, lo que trae como consecuencia que el prestigio lo marca dicho desempeño, que finalmente eleva nuestro prestigio en la comunidad.

- *La calidad del Profesorado (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?)*

Si entendemos por calidad el cumplimiento de los requisitos que se acordaron con el cliente, estamos a un 50% de lograrlo en lo que respecta a nuestra planta docente, ya que en lo que toca a la formación académica solo existen 20 profesores que se han actualizado pedagógicamente de un total de 70; y en cuanto cumplimiento en el aula tenemos casos muy reducidos en ausentismo. En cuanto a su desempeño en el aula, es un proceso que aunque suene raro, no tenemos evidencias directas ya que estamos en proceso de evaluar a los profesores en este sentido; lo más que se ha logrado es tener una concepción a través de las quejas o felicitaciones que recibimos de los padres de familia.

- *Estructura de la toma de decisiones (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).*

Al principio de la administración que estoy iniciando en el plantel, la toma de decisiones se centralizaba en la dirección; lo que implicaba no respeto al organigrama y a las funciones y responsabilidades de los mandos medios. Actualmente estamos

tratando de desconcentrar este proceso y que asuman un liderazgo real y eficaz frente a toda la dinámica que se presenta en la comunidad.

- *Calidad de los servicios para alumnos de la escuela (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).*

Se está instrumentando una reingeniería total en el plantel en cuanto a todos los servicios que se ofrecen a los alumnos. Esto no es rápido ni fácil, pero estamos iniciando. Por ejemplo, el control de calificaciones que no era muy claro, que además se prestaba a muchas anomalías y graves, que aunque no hemos disminuido en un 100%, lo estamos reduciendo poco. Uno más es el que se refiere al proceso de inscripción que se ha tornado más eficiente y rápido.

- *Calidad del equipo de líderes en la escuela (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).*

Falta mayor compromiso para asumir la responsabilidad y autoridad de los mandos medios y que este liderazgo sea más legítimo y real. En ocasiones un problema tarda en resolverse más del tiempo razonable y la dirección acaba de solucionarlo.

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

Estamos intentando de qué sea más cordial y armónica; el trato y el respeto es la base de esta relación, pero debemos continuar con su mejora.

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

Con la comunidad la relación es de respeto, aunque nos falta más armonía y comunicación con el medio ambiente circundante. Si tenemos excelentes vínculos con las Universidades de la localidad , el municipio y algunas empresas, podemos tener una mejor imagen y presencia en nuestra región.

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

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

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

¿Cómo se ha actuado para lograr el éxito? (Evidencia/ejemplos concretos).

Vamos en el camino, aún falta para alcanzar el éxito integral, sin embargo lo que se está sembrando es el hábito de hacer bien las cosas desde la primera vez. Y como vamos a saber el éxito alcanzado en los alumnos que egresan con su certificado de bachillerato y el complemento de las actividades culturales y deportivas en sus logros, aspecto que le da prestigio a la escuela.

- *¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?*

Por los resultados en cada actividad, en cada área de trabajo y en cada programa que nos implantan nuestras autoridades estatales y nacionales.

▪ *¿Cuál ha sido su éxito más importante en esta escuela durante los últimos años?*

Mantener un nivel de excelencia en nuestros grupos artísticos y los niveles de deserción que han disminuido.

▪ *¿Por qué? ¿Cómo logro usted este éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tiene? ¿Qué aprendió de esa experiencia?*

Lo principal es trabajo en equipo y mucha comunicación, además de disciplina. Un ejemplo es el cambio que se ha logrado en algunas áreas académicas donde los profesores han transformado su manera de ser y dar una clase, pero sobre todo que no ha sido un esfuerzo intermitente. Repito, nos falta mucho para considerar que el proyecto académico que estoy tratando de desarrollar en el plantel está empezando y no podemos decir que ya lo logramos.

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

Al principio mucha resistencia, después ha disminuido la inercia pero se están tratando de implementar nuevas estrategias de trabajo y motivación para alcanzar el cambio de actitud hacia el trabajo.

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

Porque creo en lo que hago y sobre todo espero una reacción positiva de la gente; a veces se puede lograr sacar lo mejor de la gente, no es fácil pero en eso estamos.

▪ *¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?*

Aplicación de la normatividad al cien por ciento y retomando los procedimientos de trabajo que por alguna razón se olvidaron; pero ante todo, estamos aplicando la estrategia de supervisar más a los trabajadores, aspecto que también se dejó a un lado.

▪ *¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio (dirección)?*
Involucrar a todas las partes para que no solo paleen, sino también se responsabilicen de su labor.

▪ *¿Cómo la escuela se ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años?*

Con falta de liderazgo sólido y sin un rumbo fijo. Los intereses que han predominado son los personales, los institucionales son complemento y no prioridad colectiva.

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

Mucho hay que hacer, prácticamente es una reingeniería total de la organización con un enfoque humano y la visión es ser el mejor plantel del estado.

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

La actitud del personal hacia el trabajo en excelencia, el ambiente laboral para que sea más armónico y lograr mejores resultados en el nivel académico de nuestros estudiantes.

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

Mejores resultados en la tasa de eficiencia terminal, en el examen ENLACE lograr nivel bueno en adelante para la mayoría de la población escolar. La estrategia es la motivación y la calidad en el trabajo por medio de decisiones acertadas y sólidas, así como el trabajo en equipo.

Identificar y definir las estrategias de los directivos en los distintos niveles de la escuela

- *Fuera de la Escuela (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:*

- *Los padres/las familias.*

Mucha comunicación a través de sus opiniones y aportaciones para mejorar el servicio.

- *Relación con la Comunidad (Local - educación – autoridades de salud y servicios humanos, etc.)? "(Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).*

Vincular a la comunidad con todas las instituciones públicas y privadas por medio de proyectos de alcance municipal.

- *La relación con otras escuelas o directores (por ejemplo, redes).*

Intercambio académico y laboral para tener mejores relaciones con otros planteles.

- *En la Escuela (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:*

- *Administración:*

Liderazgo y toma de decisiones sistematizadas, analizadas y expeditas.

- *Junta Escolar:*

No la tenemos.

- *Liderazgo de Equipo:*

Promocionar entre los mandos medios, la aplicación de un liderazgo sólido y con la credibilidad suficiente para alcanzar grandes retos.

- *Otros agentes:*

Ninguno

- *Curriculum?” (Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).*

- *En el salón de clases (“¿De qué manera afecta/influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?” ¿Es esta influencia directa o indirecta? (Pregunte por los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).*

Primeramente es indispensable la honestidad y coherencia así como la política de puertas abiertas para atender mejor a los alumnos y motivar su entusiasmo para educarse mejor y de manera agradable.

Director Entrevista 2 (durante la visita)

Narrativa del Perfil

- *¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, (moral) propósitos).*

Sus propósitos y las satisfacciones sociales que se pueden generar con los seres humanos.

- *¿De qué manera y, tal vez no, sus experiencias previas le prepararon para trabajar aquí? (influencias de carrera).*

Desde luego, primeramente soy administrador público de carrera con un perfil de servicio público, es decir, estoy en mi elemento para el que estudié. Por otra parte, mis jefaturas de departamento y subdirección académica, lo mismo que el haber sido responsable de la vida académica de todos los planteles del estado, me apoyaron para ocupar el puesto de Director.

- *Identificar la formación profesional (cursos) y otras actividades de desarrollo profesional*

He cursado talleres de actualización profesional en la especialidad de Administración y al mismo tiempo tomo cursos del menos uno por año de carácter pedagógico.

- *¿De qué manera y, tal vez no, su entrenamiento o capacitación previa previo le preparó para trabajar aquí? (ejemplos).*

La mayoría de los cursos tomados han sido conforme a lo que estoy trabajando, por ejemplo el de Psicología Educativa que me ha apoyado en las clases que imparto, pero al mismo tiempo ha sido un puente para entender como directivo las dudas que

tienes los compañeros al momento de involucrarse en la reforma que ha sufrido nuestro subsistema educativo.

- *¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?*

De respeto y con vías a consolidarse, ya que el tiempo que llevó como director es poco.

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

La identidad como una totalidad la estoy construyendo, de que me importa lo que pasa con el plantel, me importa y tengo un proyecto académico que estoy empezando a implementar y que va muy relacionado con la identidad de mi comunidad para con la escuela.

- *¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes?*

Estoy más comprometido que antes, ya que mi responsabilidad es de todo el plantel, no solo de mis estudiantes de grupo.

- *¿Cómo se siente actualmente? Resistente o vulnerable? ¿Cansado?*

Enérgico?

En adaptación constante y tratando de tomar las mejores decisiones en el sentido de mejora de la institución, no es fácil pero me siento motivado.

- *¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña? (dentro de la escuela en su conjunto, entre el personal, con los alumnos, los padres y la comunidad, las autoridades locales, consejo escolar, los inspectores).*

En primer lugar, soy el líder legal del plantel. Después soy el compañero de trabajo para el personal, el consejero y porque no el amigo para mis alumnos. Con los

padres de familia comparto la responsabilidad de educar a sus hijos. Con las autoridades locales soy el gestor para que exista una armonía con la comunidad escolar.

- *¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?*

El maestro frente a grupo, los jefes de depto. y la subdirectora; qué estamos en vía de desarrollar ya que se resume a lo normativo y legal, esperamos mejorar ese liderazgo.

- *¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo en el que usted ha estado? (Ejemplos).*

No.

▪ *En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las causas de estos cambios (por ejemplo, su propia experiencia, las demandas externas, la madurez del personal).*

- *¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado? (por ejemplo, las razones). No.*

- *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 todos los procesos administrativos y académicos. Las prioridades son básicamente sobre el proceso enseñanza – aprendizaje. Política de puertas abiertas y ordenadas es mi eje de trabajo, atiendo desde alumnos, padres de familia, autoridades locales, etc. Mi involucramiento me permite no solo observar lo que se está haciendo, sino también compartir ideas y generar creatividad para resolver los problemas que se presentan día con día.

- *¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?*

Trabajo en equipo e involucramiento.

- *¿Quién le ayuda, tanto dentro como fuera de la escuela, para hacer frente a estos retos?*

La comunicación con mis jefes de departamento en lo interior; mientras que en lo exterior la comprensión de los jefes inmediatos y la vinculación con las instituciones públicas y privadas de la localidad.

- *En que fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?, ¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?*

Mis conocimientos académicos y mi visión que tengo de hacia dónde debe ir el plantel como institución de educación media superior.

- *¿Qué haces para ser un buen líder?*

Prepararme y evaluar mis decisiones para ser mejor.

- *En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja usted durante el tiempo del año o semestre? ¿Cómo se relaja o aleja de todo esto? ¿Con qué frecuencia? ¿Esto ayuda? ¿De qué manera?*

55 horas a la semana. La manera en que me relajo es por medio del ejercicio y la lectura. Me ayuda bastante y vengo más motivado.

- *¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?*

Leo y tomo cursos de capacitación. Charlo con expertos de diferentes áreas.

- *¿Cuál de sus responsabilidades como director le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?*

La motivación del personal hacia el 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, por medio de diferentes sistemas de trabajo según sea. Los alumnos por medio de encuestas y sus calificaciones. En cuanto a los profesores se hace a través de las reuniones de academia.

- *¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?*

Por medio de las reuniones de academia o generales que tenemos cada semestre.

Al concluir las preguntas

- *¿Cuáles son o deberían ser las (tres) más importantes cualidades de un director exitoso?*

- Honestidad.
- Congruencia.
- Compromiso.

- *¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?*

- La pasión
- El conocimiento.
- La motivación.

- *¿Qué tipos de apoyos son más importantes? ¿Qué le impide que se convierta en una escuela más exitosa?*

- El económico.

- El técnico – operativo.
- Las normas laborales.

- *¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?*

- Económico.
- Moral y social.

- *¿Qué es lo que haría su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).*

Qué todos los trabajadores cumplieran a un 100% su labor.

- *Mejor plan de estudios e instrucción.*

No

- *Más/Mejores servicios escolares.*

Si.

- *Más /Mejor participación de los padres.*

Si.

- *Más/Mejor apoyo escolar a los padres.*

Si.

▪ *Más/Mejor vinculación de la escuela o la escuela-servicios de salud y servicios sociales para los alumnos y familias (Más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, de la escuela, de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).*

Si.

- Más/Mejor liderazgo escolar de los miembros del equipo.

Si.

- *¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela? (¿Por qué? Ejemplos)*

Conciencia plena de los estudiantes por mejorar su propia educación. Por ejemplo, muchos estudiantes no tienen la motivación suficiente para aprender, no solo para acreditar sus materias.

- *Estrategias fuera de la escuela.*

Si.

- *Estrategias en la escuela.*

Si.

- *Estrategias a nivel del aula.*

Si.

- *¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?*

Si seguimos mejorando muchos de los procesos laborales, el escenario es tener un plantel de prestigio en el municipio de Coacalco.

- *¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?*

Personas humanas, preparadas, con valores y con una visión de lo que quieren para el plantel.

Director Entrevista 3 (Entrevista final de la visita)

Planeación del seguimiento de entrevistas al director

- *Oportunidad para el entrevistador para llenar los vacíos, para buscar la elaboración y aclaración de lo que se dijo en la primera entrevista.*
 - *Para comprobar la validez de la interpretación del entrevistador.*
 - *Para plantear cualquier pregunta sobresaliente a discutir que haya surgido en las entrevistas con las otras partes interesadas.*
 - *Especialmente para recoger datos adicionales a fin de elaborar materiales curriculares de apoyo y ejemplos de prácticas exitosas para los directores de escuelas urbanas.*
- *¿Cómo podemos integrar mejor los alumnos de diferentes contextos sociales y culturales y aumentar su nivel de progreso? (enseñanzas, ejemplos y evidencias)*
- *¿Cuáles son las principales estrategias que ha utilizado para aumentar su nivel de progreso?*

Impulsar la comunicación y supervisión de los acuerdos con cada uno de los responsables de área.

- *Por favor, ¿Podría priorizar estas estrategias en relación con su impacto en los resultados deseados?*

Primero comunicación y luego retroalimentación.

- *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?*

Primero que nada compromiso con lo que se está realizando y luego involucramiento en todas las actividades programadas.

- *Por favor, ¿Podría hacer priorizar estas características y cualidades?*

En este sentido son en orden como los señalé en la pregunta anterior.

- *¿Cuáles son las principales barreras para el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos? ¿Cómo podemos abordar mejor estos obstáculos? (ejemplos, para comprobar).*

- *Plan de estudios e instrucción (incluyendo la calidad del personal docente y de retención).*

Los conocimientos previos que son muy mínimos y los hábitos de estudios que son escasos.

- *Idiomas.*

Son parecidos los obstáculos, conocimientos previos.

- *Problemas de Violencia/seguridad.*

En algunos casos se han presentado asaltos a los alrededores del plantel, lo que genera incertidumbre y retraso en su llegada a la escuela, cada día se han incrementado.

- *La motivación para aprender y problemas de comportamiento y de gestión.*

La motivación de la mayoría se resume a solo aprobar las materias, son pocos los casos donde se preocupan por aprender.

- *Problemas de salud.*

Son mínimos.

- *Tiempo fuera de la escuela, oportunidades para el desarrollo y el aprendizaje.*

Solo realizan actividades escolares y con la computadora o celular, ninguna complementaria. Sólo si se les programa las realizan.

- *Apoyo y participación de los padres.*

Se resume al económico, ya que en lo académico no se ven los resultados.

- *Influencias negativas de los padres.*

Hay casos de divorcios o violencia intrafamiliar que genera ausentismo o reprobación.

- *Asistencia.*

Los alumnos que reprobaban es por este factor, en general ha disminuido, pero nos falta camino por recorrer.

- *¿Cómo podemos movilizar mejor el apoyo para los alumnos y sus familias? ¿Cuál es el papel de la escuela (del director), la comunidad y las autoridades locales?*

Orientación vocacional, social y de valores. Esos son los aspectos sobre los que hay que hacer labor para mejorar la actuación paternal.

- *¿Cómo podemos motivar mejor a los niños y jóvenes a aprender? (el papel de director).*

Reconocer sus avances, motivar los grandes esfuerzos y en los casos en los que no se da buscar estrategias de motivación más eficaces.

- *¿Cómo podemos de una mejor manera la participación de los padres y la participación de la comunidad? (el papel de director).*

Convocar a reuniones de trabajo y hacer conciencia de la responsabilidad de los proyectos de vida de sus hijos. Un buen instrumento sería por ejemplo una escuela de padres de familia.

- *¿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?*

Taller de padres de familia, con sesiones semanales y que sean dirigidas por expertos de todos los temas que son importantes para una familia.

- *¿Qué tipo de apoyo (extra) a la salud y servicios humanos le gustaría tener? ¿Cuál sería la mejor manera de organizar estos servicios y conectar a su escuela con el fin de producir mejores resultados para los niños? (Escuela-vinculada? Basados en la escuela?).*

Pláticas de índole preventiva a través de acuerdos con instituciones de salud de la zona.

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

Compromiso, involucramiento, motivación, trabajo en equipo y una visión comprendida por toda la comunidad escolar.

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

Consideraría los principios y valores generales, las estrategias son muy circunstanciales y no se pueden implantar de manera igual ya que las personas y las condiciones son diferentes.

- *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?*

Instrumentar programas de bienvenida e inducción profunda entre los estudiantes. Por otra parte, impulsar talleres de convivencia y labor académica. Realizar proyectos comunitarios para una mejor sensibilización acerca del medio ambiente circundante y sobre todo promover realización de proyecto de vida consciente del estudiantado.

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

Mantener una visión administrativa y académica, las dos marcan el rumbo de una escuela. Retomar un escenario a lograr por medio de procesos de gestión escolar que van desde la planeación constante hasta la evaluación de lo logrado para vislumbrar progresos.

- *¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores con experiencia a sus escuelas? ¿Qué temas incluiría en el plan de estudios de formación de profesores? ¿Cómo diseñaría esas actividades?*

Algo muy parecido a lo señalado en la pregunta anterior, solo que en este caso podemos intercambiar experiencias para que el aprendizaje sea mutuo.

Apéndice D

Entrevista docente

Agenda de la entrevista al maestro 1

N.B. Es importante incluir a los profesores que han estado en la escuela antes del actual director si es posible, a fin de que aprendamos algo sobre cómo era la escuela antes y cómo ha cambiado.

Biografía del Maestro

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

- *¿Cuándo llegó a esta escuela?*

En julio de 1997

- *¿Qué posición se le asignó?*

Profesor

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

Encargado del laboratorio de Química- Biología

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

Personas comprometidas con el sindicalismo, por lo que aceptan (en general) cualquier sugerencia e ingerencia del PRI o PAN en su defecto, al grado de que se permitía la presencia de representantes o funcionarios públicos en eventos del plantel, con tendencias políticas. En lo social, el promedio del personal está inconforme con el

actual gobierno, porque se nos han retirado ciertas canongías, olvidándonos de que se nos paga por ser servidores públicos.

Las percepciones de la escuela

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

- *¿Cómo se puede describir*

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

El alumnado presenta una grave desubicación, acerca de la necesidad de prepararse adecuadamente para su futuro; la inmensa mayoría sigue asistiendo únicamente por una calificación y por el papel (léase certificado), dado que no han percibido la necesidad de estar mejor capacitados para su vida profesional

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

Muchos padres de familia, por problemas personales, se desentienden de la educación de sus hijos; les envían a la escuela con la esperanza de que ellos capten por sí mismos la necesidad de adquirir preparación y capacitación. La excusa es “trabajo y no tengo tiempo para ver lo que mis hijos “están aprendiendo en la escuela”

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

Se pretende involucrarlos, mediante pláticas, entrega de calificaciones, etc. La gran mayoría solo asiste porque tiene que asistir

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

La comunidad es muy diversa, pues recibimos niños que vienen desde Netzahualcoyotl, Lago de Guadalupe, etc. y, por ende, las diferencias económicas son

muy amplias, pues hay alumnos hijos de profesionistas hasta alumnos que proceden de hogares disfuncionales o que, incluso, ya rebasaron la escolaridad de sus padres.

○ *Descripción general de la escuela.*

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

El interior de la escuela es muy seguro, pero alrededor existen pequeñas bandas o asaltantes que nos afectan directamente

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

Al igual que la inmensa mayoría de planteles del nivel de la zona metropolitana, muchos alumnos menores de edad fuman en las inmediaciones del plantel, otros tantos, solo buscan la oportunidad para ingerir alcohol y, finalmente, la alimentación que observan es a base de fritangas

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

Puede ser un lugar agradable, pero nunca será un lugar feliz, toda vez que se sienten obligados a asistir y a realizar las actividades cotidianas

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

Decepcionado, pues aunado a la falta de interés de la generalidad de los educandos, muchos compañeros profesores y administrativos se olvidan de su función de servidores públicos y solo trabajan por el salario, olvidándose de la satisfacción de los logros académicos obtenidos

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

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

Igual de comprometido, pues mi compromiso es con los alumnos, no con posiciones políticas o de favoritismo por parte de las autoridades, es decir, me considero institucional.

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

Enérgico?

Resistente a la pasividad de mis compañeros, vulnerable ante la falta de compromiso de los alumnos

- *¿Cómo puede describir*

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

Una inmensa mayoría transita por su quehacer académico entre la queja constante de la situación escolar, pero nada hace para mejorarla, es decir, no aporta para corregirla

- *los puntos fuertes de su escuela?*

La pasividad del personal es en sí, una fortaleza, pues ante la falta de integración de ellos en situaciones de reclamos y arrebatos, permite que la escuela transite tranquilamente en la consecución de las metas académicas

- *los desafíos de su escuela?*

Vencer esta apatía del personal y provocar en los alumnos un cambio hacia su concientización personal, social y profesional

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

No durante los años previos, pues el director que salió, únicamente se dedicó a sembrar chismes y discordias entre el personal aplicando aquella frase de “divide y vencerás”, en vez de lograr la unión para alcanzar éxitos comunes. Logró que el personal pensase solo en sí mismo y en el deseo de no compartir herramientas y experiencias personales que nos enriqueciesen a todos

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

Si, pues para mí es un reto el recuperar lo perdido en el ámbito académico, en beneficio del alumnado; por otra parte, mi percepción de las intenciones del actual director me hace concebir la esperanza de que esto es posible.

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

Si “menos difíciles” se refiere a contar con mejores condiciones de trabajo en el aula, Sí. Si con ello nos referimos únicamente a evitar problemas, No, pues la vida es reto constante y aquella persona que tenga miedo de enfrentarlos, debiera dedicarse a otra actividad

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

Simplemente, trabajar con los alumnos y motivarlos a que abandonen el confort y la mediocridad en que suelen desenvolverse cotidianamente

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

Anteriormente, ninguna, en la actualidad, su presencia ante los alumnos y el personal indican que se está enderezando el rumbo

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

Hay muchos compañeros inquietos por esta situación y, algunos de ellos escuchan propuestas, opiniones y puntos de vista, reflexionando al respecto; creo que esto es muy importante pues es el primer paso para intentar y lograr un cambio.

- *Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.*

La salud emocional del alumnado; en general son personas sanas mentalmente que únicamente requieren de la ubicación y motivación para cambiar su actitud ante el problema del aprendizaje que enfrentan.

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

A. Imagen social del plantel.

B. Reputación de algunos profesores en la comunidad estudiantil.

- *¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:*

1. La historia del plantel y su trayectoria de haber creado alumnos exitosos profesionalmente hablando.

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

Profesores identificados con los alumnos, apoyándoles y orientándoles en aspectos de la vida diaria y académica, incluso ajena a la asignatura que les imparten.

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

Actualmente, la distribución de actividades por parte del director, tiende a responsabilizar a todas las áreas en las actividades que les corresponden.

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

Atención en orientación escolar, psicología, asesorías académicas, etc.

- *¿Profesor comprometido?*

Sí, siempre existirán personas que aman su profesión y se dedican en cuerpo y alma a lograr el éxito del alumnado.

- *¿Calidad del Director?*

Es un profesor con gran experiencia administrativa, que al ser egresado del propio plantel, conoce muchas de las deficiencias, errores y omisiones en el quehacer cotidiano.

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

Algunos jefes de departamento tratan de imbuir a sus subordinados el compromiso de nuestro quehacer profesional, pregonando con el ejemplo, aunque no falta quienes se nieguen al cambio, argumentando situaciones inverosímiles en vez de dedicarse al ejercicio real de nuestra vocación (tal vez, porque carecen de ella y solo trabajan por el salario).

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

Se intenta dar el mejor trato posible a los pater-familias, aunque muchos compañeros tienen miedo de atenderlos, por temor a confrontaciones.

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

Se tiene una “relación estrecha” con autoridades municipales y, por ello, se puede decir que se cuenta con el apoyo de ellos en diferentes instancias (seguridad pública, DIF, etc).

Percepción de los líderes

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

○ *¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos).*

Empieza esta administración y, con ello, el intentar corregir errores o mentiras de la anterior administración que, a mi entender, únicamente se dedicó a solapar la flojera e irresponsabilidad entre el personal, para adquirir apoyos incondicionales en su gestión.

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

El anterior director dejó entre la inmensa mayoría de pater-familias y educandos una gran insatisfacción por el trato personal, la nula atención y solución a sus problemas, al grado de que un porcentaje muy elevado de ellos, Siempre pensó que teníamos

Directora en vez de Director, pues era ella quien se avocaba realmente a la atención y solución de la mayoría de problemas, tanto de índole educativo, como personal.

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

Cumplir realmente con las obligaciones de la institución, como tal, así como sensibilizar y convencer al personal de que todos hagamos y cumplamos con el rol que nos corresponde.

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

Es un liderazgo de compromiso, pregonando con el ejemplo en cuanto a responsabilidad se refiere, aunque muchos compañeros sientan que se han transgredido sus derechos, por el hecho de recordarles que nos debemos a nuestros educandos, como servidores públicos que somos.

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

Quiero creer que es compromiso real y no intención política.

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

Comprometer, más que obligar a cada área con su responsabilidad directa y no que solo esperen que el director sea quien asuma las acciones a realizar en cada caso. A mi entender, eso es abusar del confort por parte de los compañeros y desconfianza, por parte del anterior director a que se sepa que hace o a que sean incapaces de cumplir con sus funciones.

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

- *Padres/familia.*

Los padres están recelosos de la sinceridad de nuestra actual administración, por la imagen que les dejó el anterior director.

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

La escuela perdió muchos beneficios por su negligencia o por temor a enfrentar problemas reales. Siempre se limitó a sobrellevar las acciones, culpando a otros por lo que se dejó de hacer, olvidando que él era el responsable obligado de la escuela, no sus colaboradores.

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

Demagógico, siempre aparentó llevarse bien con todos los directores, aunque la imagen real (mi percepción) al estar presente en reuniones de trabajo, siempre fue de indiferencia a su presencia.

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

- *Administración.*

Actualmente, de conflicto por intentar retomar los compromisos y obligaciones de cada uno de nosotros, pero él quiere recuperar la escuela y está trabajando en ello.

- *Liderazgo de equipo.*

Algunos jefes de departamento, solo están colaborando con él por el beneficio económico que implica el nombramiento; espero que todos terminen comprometiéndose (aunque sea por conveniencia) en las obligaciones que esto implica

- *Otros agentes.*

Solo el medio, el que los compañeros del plantel valoren la bondad de las características de este plantel, socio-económicamente hablando. Así como la mentalidad de nuestros educandos que no son maleados y pueden ser fácilmente moldeables para alcanzar metas superiores en su vida.

- *Plan de estudios”*

Considero que tiene muchas lagunas, deficiencias, en aras de solo formar seres productivos, poco pensantes. Las competencias limitan la creatividad e intelecto del alumno, así como el compromiso del docente, pues solo se limitan a cumplir con aquellas actividades que nos marcan las autoridades.

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

Muchos se sienten agredidos, al mencionárseles que se supervisará nuestro trabajo en aula, por inseguridad o falta de compromiso. Temen que se haga público el hecho de que solo se presentan al aula a intentar cumplir un temario y no a lograr que el alumno se concientice y supere.

Al concluir las preguntas

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

Honestidad, pregonar con el ejemplo y saber escuchar.

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

Saber que el personal acepta el compromiso que tiene él; el apoyo de las autoridades educativas en proveer lo que realmente se requiere para el ejercicio de las funciones administrativo-educativas.

- *¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?*
- *¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).*

Que el profesor muestre al educando, con la experiencia laboral, lo que puede hacer y debe esperar en el ámbito profesional.

- *Mejor plan de estudios e instrucción.*

Se debería tomar en cuenta, nuevamente la experiencia profesional del docente, no hacer cambios o modificaciones únicamente, y permitir que la adecuación de los planes de estudio fuese nuevamente regional. Que la escuela capacite acorde a las necesidades de las empresas e industrias de la zona, así como de las instituciones de nivel superior a que tienen acceso nuestros educandos.

- *Más/mejores servicios escolares.*

Mayor sensibilidad por parte del personal; que no olviden que nuestros hijos también son sometidos al mal trato o indiferencia que les otorgamos a nuestros alumnos.

- *Más/mejor participación de los padres.*

Que los padres se comprometan y comuniquen realmente con sus hijos, para que conozcan y entiendan su realidad social. No basta con que se comprometan a subsidiar sus estudios y dejarlos a la buena de Dios, esperando que la vida los convierta en buenos ciudadanos, sin la vigilancia que les corresponde.

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

Involucrar a los padres de familia, concientizándoles en cuanto a sus necesidades de capacitación y asesoría, tanto personal como profesional para intentar y lograr espacios que les permitan y hagan sentir el compromiso en el triángulo educativo Alumno- padre-escuela.

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

Establecer convenios con más instituciones que a través del servicio social de carrera o autorizar la contratación de personal especializado que pueda brindar dichos servicios y apoyos a la comunidad. Por ejemplo, tenemos a una profesora (médico de profesión) con 19 horas habilitada como médico del plantel, además de desempeñar actividades docentes. Si surge una emergencia, se descuidan las funciones académicas, etc.

- *Más/mejor liderazgo escolar.*

Simplemente que cada maestro aporte su experiencia profesional extra-clase y comparta sus experiencias, olvidándose de demagogias y egoísmos profesionales.

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

El apoyo y enriquecimiento de la formación cultural y deportiva: “mente sana en cuerpo sano” aunque algunos profesores estén en contra de esto, se debe dar igual valor

e importancia a las actividades cocurriculares, sin perder de vista que lo primordial (que no único) es la formación académica

- *Estrategias fuera de la escuela.*

Difundir las actividades de la escuela, en la comunidad, así como apoyar con actividades comunitarias el ejercicio y práctica de nuestros alumnos.

- *Estrategias en la escuela.*

Concientizar a todos los compañeros de la necesidad de una educación multidisciplinaria y olvidar el elitismo de suponer que la asignatura o quehacer de cada uno de nosotros es lo único y más importante a realizar.

- *Estrategias a nivel de aula.*

Pregonar con el ejemplo y compartir las experiencias profesionales y de vida a nuestros alumnos, para imbuir en ellos la premisa del respeto y compromiso por las actividades de todos y cada uno de ellos, así como la concientización acerca de su futuro profesional.

Agenda de la entrevista al maestro 2

N.B. Es importante incluir a los profesores que han estado en la escuela antes del actual director si es posible, a fin de que aprendamos algo sobre cómo era la escuela antes y cómo ha cambiado.

Biografía del Maestro

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

- *¿Cuándo llegó a esta escuela?*

Mayo del 2000

- *¿Qué posición se le asignó?*

Auxiliar en control escolar

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

Docente

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

Dividido y algo conflictuado

Las percepciones de la escuela

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

○ *¿Cómo se puede describir*

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

Necesidades: de orientación para planificar su proyecto de vida

Fortalezas: Su juventud y empuje, optimistas.

Retos: Cubrir sus deficiencias académicas y afectivas

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

Fortalezas: Desconozco

Retos: Apoyar más a sus hijos durante la situación actual del país.

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

Deficiente falta interés por parte de los padres.

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

La mayoría de la población estudiantil proviene de familias con nivel socioeconómico medio, pocas son las personas que tienen un nivel socioeconómico bajo.

- *Descripción general de la escuela.*

Nivel académico regular. Buen ambiente, sin muchos conflictos que afecten la vida académica.

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

Si, casi no hay accidentes dentro del plantel, no hay porrismo, ni delincuencia, esta existe fuera del plantel.

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

Si, en general es una comunidad juvenil sana.

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

Considero que si, hacen amigos y se les ve en general contentos.

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

Se comienza a trabajar un plan de mejora con el nuevo director con la finalidad de mejorar este aspecto.

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

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

A penas se comienzan a ver algunos cambios, pero hace falta continuar trabajando.

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

Resistente y enérgico.

○ *¿Cómo puede describir*

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

Fortalezas: trabajador y entusiasta

Retos: Actualizarse y comprometerse con la mejora continúa.

Motivación: Falta este rubro, la motivación.

- *los puntos fuertes de su escuela?*

En general la plantilla docente y administrativa es gente trabajadora, desafortunadamente el plantel tiene mala fama por algunos malos elementos.

- *los desafíos de su escuela?*

Elevar el nivel académico, satisfacer las necesidades de la plantilla docente y administrativa.

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

Más facilidad.

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

Si, está cerca de mi domicilio, tengo muy buenos compañeros y compañeras de trabajo. El ambiente entre la gente que me rodea es muy agradable.

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

Hay situaciones que pueden mejorar pero no las considero difíciles.

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

Con inteligencia e imaginación. Haciendo equipo y trabajando por un objetivo en común.

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

Pues apoya en los problemas que se nos presenten, si buscamos su apoyo el nos brinda soluciones adecuadas para continuar trabajando de manera eficiente.

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

Incondicional. Claro hay que saber con quién acercarse y como pedir.

- *Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.*

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

A. Compromiso por mejorar su calidad educativa

B. Disciplina

C. Organización

○ *¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:*

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

Contando con capacitación continúa, como la intención por parte del director de que todos contemos con la certificación de competencias docentes para la educación media superior (Certidems).

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

Comienza a notarse el liderazgo, y la atención al personal.

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

- *Profesor comprometido?*

Si hay.

- *Calidad del Director?*

Si hay

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

Es que falta el hacer equipo.

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

Regular falta más comunicación por parte de los padres.

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

Desconozco

Percepción de los líderes

- *Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela.*
- *¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?*

(¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?).

Que comienza a trabajar con todos nosotros generando la disciplina escolar, así como el saber escuchar a alumnos y padres de familia.

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

Aumentar la eficiencia terminal, por ende hubo más alumnos egresados.

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

Que cuente con una calidad educativa de excelencia, generando un ambiente de trabajo en donde se cumplan los objetivos que propone.

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

No tengo idea de cómo describirlo, en este momento no hay mucha apertura y el ambiente es de tensión.

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

Me imagino que si, no dando motivos de quejas por parte de los alumnos de que como maestros no se cumplan adecuadamente las clases.

- *Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles*
- *Fuera de la escuela: “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación*

con:

- *Padres/familia.*

Falta comunicación por parte de los padres, no asisten a ver cómo van sus hijos, porque la mayoría trabajan todo el día.

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

Desconozco

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

Desconozco

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

Serio, por los comentarios de los compañeros y compañeras no hay buen ambiente con el director, ya que el director quiere que todos desarrollen eficientemente sus actividades, pero con el anterior director estaban acostumbrados a hacer lo que querían, ese es el motivo de su enojo.

- *Liderazgo de equipo.*

Existe entre jefes de área con el directivo ya que ha cambiado la forma de trabajo entre ellos y pretenden realizar un trabajo de equipo adecuado para la mejora de la escuela.

- *Otros agentes.*

Desconozco

- *Plan de estudios?*

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

En el aula no afecta. En la escuela si por lo que ya comente en preguntas anteriores.

Al concluir las preguntas

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

Inteligente, Ser buen líder y ejemplar ciudadano.

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

Considero que si un director logra el apoyo en sus decisiones y estrategias de la mayoría del personal, lograra éxito.

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

Mejor atención por parte de los docentes y administrativos.

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

- *Mejor plan de estudios e instrucción. Si*

- *Más/mejores servicios escolares.*

Si

Inversión más eficiente de los ingresos.

- *Más/mejor participación de los padres.*

Que acudan a las juntas cuando se les requiera y aunque no se les requiera.

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

No hay escuela para padres, falta implementarla.

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

Falta mayor apoyo policiaco en los alrededores por parte del municipio.

- *Más/mejor liderazgo escolar.*

Mayor motivación para los alumnos. Enseñarlos a ser líderes.

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

- *Estrategias fuera de la escuela.*

Mejorar o en su caso conseguir convenios con diversas instituciones para conseguir conferencias, pláticas y prácticas de calidad.

- *Estrategias en la escuela.*

Considero que se debe subsanar primero la situación política del plantel, trabajar más en los objetivos y las estrategias para lograr elevar la calidad del plantel.

- *Estrategias a nivel de aula.*

Convencer a los docentes de capacitarse y de asumir seriamente su papel.

Agenda de la entrevista al maestro 3

N.B. Es importante incluir a los profesores que han estado en la escuela antes del actual director si es posible, a fin de que aprendamos algo sobre cómo era la escuela antes y cómo ha cambiado.

Biografía del Maestro

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

- *¿Cuándo llegó a esta escuela?*

En septiembre de 1994

- *¿Qué posición se le asignó?*

Prefectura en el turno vespertino

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

Coordinador de tronco común

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

Bueno esto depende de qué tipo de política estés hablando si es en cuanto a normatividad como en toda institución la hay y se tiene que acatar y política la famosa “grilla” siempre en toda escuela empresa etc. Existe la jerarquía y la lucha de poderes.

Las percepciones de la escuela

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

- *¿Cómo se puede describir*

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

Bueno en toda institución gubernamental existen muchas carencias las cuales repercuten en las necesidades académicas de nuestros alumnos y claro sumándoles las que vienen del seno familiar como son económicas, valores etc. Las fortalezas son que a pesar de las carencias de algunos de los alumnos, libran todos los obstáculos que estas les generan y así lograr su objetivo que es egresar de la institución ya que es su principal reto.

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

Existe diferentes tipos de clases sociales por consiguiente cada alumno proviene de familias diferentes con una serie de problemáticas las cuales repercuten en gran parte de ellos y a su vez afectan a su rendimiento académico, en la cual la institución no puede ser de gran ayuda, ya que el reto de esta es fortalecer solo profesionalmente al alumno y lo demás es parte de la familia.

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

Hay muchas actividades donde la escuela trate de inmiscuir al los padres pero desgraciadamente los tiempos en los que vivimos ambos miembros de la familia tienen que trabajar y lo cual esto le impide involucrase en actividades de la escuela.

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

La institución está ubicada en una zona donde la gente que vive la mayoría es de clase media pero el problema son sus alrededores hay comunidades muy conflictivas gran parte de la comunidad estudiantil provienen de los alrededores y esos lugares marginados.

○ *Descripción general de la escuela.*

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

Internamente si pero afuera es donde radica el problema.

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

Si, por que el ambiente interno es tranquilo no tenemos problemas graves de bullying.

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

Si, la mayoría cuenta con un grupo de amistades que los impulsa a estar contentos dentro de la escuela.

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

La calidad de la enseñanza es buena como en todo esta lo bueno y lo malo los resultados en cuestiones de aprendizaje son aceptables.

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

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

Siempre eh estado comprometido con mi escuela y mi trabajo independiente mente de la administración que este en turno.

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

Enérgico?

Con mucha energía

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

Comprometidos con su trabajo y ganas de vencer todos sus retos claro hay acepciones.

- *los puntos fuertes de su escuela?*

Relación profesor - alumno, personal administrativo y de servicios todo esto bien vinculado hace fuerte a una escuela.

- *los desafíos de su escuela?*

Mejorar la relación arriba mencionada.

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

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

Si porque aquí me he forjado y quiero crecer en la misma para aportar estos cambios positivos a esta institución.

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

Me gustan los retos ya estos me hacen más grande

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

Es simple dedícate al 100% hacer tu trabajo.

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

Pues la verdad hasta ahorita ninguno.

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

Sus experiencias.

- *Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela.*

La dedicación que han tenido algunos profesores, el compromiso del director de tratar de mejorar aspectos internos para la mejora de la escuela.

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

A. Actividades culturales ha tenido muchos.

B. Trabajo de equipo.

○ *¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:*

La dedicación a nivel de actividades culturales así como en sus índices de egresos.

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

No existe el profesor que llegue a la calidad, ya que se requiere seguir capacitándonos para mejorar la enseñanza aprendizaje de nuestros alumnos.

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

Existe un buen líder el director a pesar de tener poco tiempo en su puesto, se ve que tiene la intención de mejorar la calidad de la escuela.

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

Se comienza a trabajar en esta área, todavía no se perciben los cambios, esperemos empezarlos a notar pronto.

- *Profesor comprometido?*

Si los hay pero hace falta motivación.

- *Calidad del Director?*

Hablar de calidad es muy complicado, pero en realidad ningún director la tiene, Siempre existe un margen de error en sus administraciones por lo consiguiente no hay calidad.

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

Existe mucha división en los grupos, el director trabaja en dirigirnos para que todos formemos parte de un equipo, pero existen algunos profesores que se niegan al cambio.

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

No existe comunicación ya que los padres no tienen tiempo de asistir a ver los problemas que existen en el plantel con relación a sus hijos.

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

Es muy poca pero existe. Hubo donaciones para hacer un salón de danza etc.

Percepción de los líderes

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

○ *¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?).*

Está comenzando a mejorar las instalaciones del plantel, para que estén acondicionadas y los alumnos cumplan de manera adecuada sus actividades escolares.

○ *Mejores métodos de trabajo*

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

Aumento eficiencia terminal y disminuyo el índice de reprobación.

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

Mejorar la calidad del trabajo.

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

Regular a penas se comienza a ver un poco del cambio que presenta el director, pero esperemos que siga trabajando para mejorar la escuela en todos los aspectos.

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

El querer contar con una escuela de calidad, tal vez ese sea su enfoque que lo impulse a trabajar activamente.

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

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

con:

▪ *Padres/familia.*

Esta nueva administración trata de hacer más estrecho el vínculo

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

Internos o externos

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

Es muy poca

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

Lo necesario hay, pero se puede hacer más con los recursos por que existen.

- *Liderazgo de equipo.*

No es bueno pero se trabaja en ello.

- *Otros agentes.*

Falta capacitación.

- *Plan de estudios?”*

Muy viejos y escuetos.

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

Si no hay los recursos suficientes no hay motivación para el trabajo.

Al concluir las preguntas

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

Buen líder, mucha comunicación y emprendedor

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

Los ingresos por parte del gobierno.

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

Motivaciones por parte del profesor y autoridades del plantel.

- *¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).*
- *Mejor plan de estudios e instrucción.*

Actualizarlos

- *Más/mejores servicios escolares.*

Capacitación al personal

- *Más/mejor participación de los padres.*

Más eventos académicos

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

Orientación a padres

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

Personal que cubra los perfiles requeridos.

- *Más/mejor liderazgo escolar.*
- *¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos).*
- *Estrategias fuera de la escuela.*

Apoyos por parte del gobierno.

- *Estrategias en la escuela.*

Mejorar los planes y programas.

- *Estrategias a nivel de aula.*

Mayor dedicación por parte del docente.

Apéndice E

Entrevista padres de familia

Agenda de la entrevista al Padre/Tutor 1

Percepciones de la escuela (gastar menos tiempo en esto)

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

○ *¿Cómo describiría la escuela?*

Agradable.

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

Pues dentro de ella si es segura pero a sus alrededores la verdad no lo creo, ya que mi hija me ha contado que asaltan fuera de ella.

▪ *¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).*

Si ya que la escuela cuenta con servicio médico, psicología y áreas culturales para hacerla más completa en todos los aspectos. Así como los maestros los inducen a tener logros y cumplir sus metas.

▪ *¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?*

Pues no lo sé ella, dice que si aunque a veces se encuentra maestros muy exigentes pero pues dice que no la tratan mal.

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

Pues no tan bien porque ella me cuenta que no todos los maestros enseñan cómo deberían, pero hay algunos que si le dan el aprendizaje necesario.

○ *¿Cómo describiría:*

▪ *El tipo de alumnos en esta escuela?*

Los conozco poco pero por lo que eh llegado a ver hay alumnos que no les preocupa el superarse y son muy dejados.

▪ *Los profesores?*

Son buenos.

▪ *La comunidad de donde provienen los alumnos?*

Dentro de su grupo, por lo que me platica ella, la mayoría viven cerca de la escuela.

▪ *La participación de los padres en escuela?*

Que es muy poca ya que hay falta de interés por parte de los papas para que estén informados de lo que pasa con nuestros hijos.

▪ *Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).*

El director, los maestros y los alumnos.

○ *¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años?*

¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).

Pues los retos que el director ha comentado los está llevando a cabo, no todos ha cumplido todavía, pero creo que si se hacen posibles serian para mejorar la escuela.

- *Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).*

Si es buena pero deberían tener más control en los alumnos ya que les dan muchas libertades a los alumnos.

- *¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?*

Pues no porque sé que no le echaría ganas a algo que no le guste estudiar.

La percepción de los líderes (gastar más tiempo en esto)

- *Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.*

○ *¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito).*

A. Mejoras por parte del director en la escuela.

B. Que nos dejen expresar lo que sentimos.

C. Los maestros son buenos.

○ *¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" – Pregunta abierta, para comprobar:*

Que aunque hay alumnos a los que no les interesé mucho pues ellos apoyan a los que si le tratan de echarle ganas.

- *Pregunta abierta, para comprobar:*

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

Que le interesa más el aprendizaje de los alumnos

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

Es buena.

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

Que tengan propuestas más concretas para mantener actualizados a nuestros hijos, para que salgan mucho mejor preparados.

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

Falta de interés y tiempo de muchos papas.

- *Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

Con la salud que haya más atención para cubrir las necesidades de los alumnos o algún accidente.

- *Identificar el papel de los Directores en el éxito de la escuela*

- o *¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?*

¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).

Porque desde que el llegó a habido un cambio en la escuela, porque mi hija me ha contado la manera en que el cambio la escuela

Que ya no permiten que los alumnos se salten clases.

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

Que ha sabido llevar la escuela, pues porque la disciplina a cambiado, poniéndose metas. Horas de entrada a tiempo para maestros y alumnos.

○ *¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.*

Pues si porque el evita que los alumnos falten a clases.

○ *¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.*

Sí, porque el hablo de estas propuestas y lo cumplió, porque nos comento en una reunión de padres y estaba presente, al evitar que los alumnos salgan de sus clases y cuenten con mejores espacios.

Al concluir las preguntas

- *En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?*

- Que él no les da mucha libertad a los alumnos.
- Que trata de mejorar la escuela.
- Trata de que los maestros cumplan con sus labores.

- *¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).*

Que a los maestros les interesara un poco más la educación de nuestros hijos.

- o *Mejor plan de estudios e instrucción.*

Si

- o *Más/mejores servicios escolares.*

Si

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

Si

- o *Más/ mejor apoyo escolar para los padres.*

Si

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

- o *Más/Mejor liderazgo en la escuela.*

Si

- o *Más apoyo financiero.*

Si

- *¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).*

Dando seguimiento a todos los objetivos propuestos por el director, como los que menciono en su reunión de padres de familia.

Agenda de la entrevista al Padre/Tutor 2

Percepciones de la escuela (gastar menos tiempo en esto)

- Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).

o *¿Cómo describiría la escuela?*

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

Bueno la escuela cuenta con pocas medidas de seguridad como solamente hay dos personas cuidando la entrada principal y la segunda no es suficiente ya que el guardia de la salida no dice nada así que hay poca seguridad

▪ *¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).*

Si es una escuela muy saludable ya que cuenta con un buen ambiente para que todos los alumnos se desempeñen bien en sus estudios y una buena actitud de los profesores hacia los alumnos

▪ *¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?*

Si es un buen lugar cuenta con buenos amigos y buenas calificaciones y lo veo contento así que si es un buen lugar

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

Muy bien ya que mi hijo si cuenta con buenas calificaciones no las mejores pero buenas pero me sabe explicar lo que le enseñan y como se siente muy bien con ellas ya que son merecidas

○ *¿Cómo describiría:*

▪ *El tipo de alumnos en esta escuela?*

Bueno la mayoría de los alumnos cuentan con una buena actitud para estudiar pero hay uno que otro, que cuentan con una actitud negativa les vale la escuela lo cual está mal así que debería haber más apoyo hacia ellos.

▪ *Los profesores?*

Bueno pues los profesores cuentan con una buena experiencia en su campo ya que si saben explicar y como pasar sus conocimientos hacia los alumnos.

▪ *La comunidad de donde provienen los alumnos?*

Pues los que conozco provienen de un buen lugar ya que es un buen ambiente para que se puedan desarrollar sin problemas.

▪ *La participación de los padres en escuela?*

Pues la participación de los padres en la escuela es muy poca ya que los padres no seden el tiempo para poder asistir a los trabajos de los alumnos o algún tipo de junta ya que la mayoría de los padres trabajan y no se pueden dar el tiempo para que puedan atender a sus hijos en horas de escuela así que la participación de los padres es muy escasa en la escuela

▪ *Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).*

Podría ser que dan una buena enseñanza hacia los alumnos y pues una inclinación hacia lo cultural y deportivo ya que es algo muy bueno.

- *¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años?*

¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).

Bueno cada vez la escuela se está volviendo mas difícil ya que la mayoría de los jóvenes se olvidan de los estudios y los pocos que quieren estudiar les pueden ir faltando los recursos dificultando el que acaben sus estudios.

- *Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).*

Si es una buena escuela ya que cuenta con buenos profesores buenas instalaciones para mejorar su estudio.

- *¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?*

No ya que cuenta con la carrera que le gusta a mi hijo y tiene un buen nivel académico la escuela.

La percepción de los lideres (gastar más tiempo en esto)

- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.

○ *¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito).*

- A. Estudios
- B. Buenas carreras
- C. En lo cultural danza, teatro y pintura.
- D. Deportivo el futbol americano.

○ *¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:*

El ambiente, los profesores y los directivos.

○ *Pregunta abierta, para comprobar:*

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

Los maestros ya que cada inicio de semestre se encuentran en curso

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

Tienen buenos conocimientos sobre lo que enseñan y ocupan material de apoyo.

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

Cuenta con unas buenas instalaciones, con unas buenas computadoras, laboratorios de química, el salón de construcción en general una buena calidad de equipo.

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

Pues si cuenta con una buena relación ya que le informan todos los sucesos que ocurren en la escuela y un buen trato hacia los padres.

- *Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?)*

Con la enfermería que cuenta la escuela.

- *Identificar el papel de los Directores en el éxito de la escuela*

○ *¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?*

¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).

La mayoría del éxito de la escuela se debe a los alumnos por su desempeño escolar y parte de los profesores y el director se involucra hacia lo que hacen los alumnos para que suba el nivel educativo de la escuela.

El director ha contribuido al éxito de la escuela ya que nos da ese material que necesitan los alumnos y un buen lugar y mejoramiento de cada aula y teniendo mayores oportunidades

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

Bueno hasta el momento eh conocido muy pocos éxitos sobre el director ya que es un director nuevo pero el éxito más destacado podría ser la certificación de Microsoft que los alumnos de segundo y cuarto semestre obtuvieron esos certificados.

○ *¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.*

Si por ejemplo en lo cultural como el equipo de danza que gano y ahora viajara a Querétaro.

○ *¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.*

Pues si les da a entender cada suceso de la escuela.

Al concluir las preguntas

- *En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?*

Buenas decisiones, participador y orientador hacia los alumnos.

- *¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).*

o *Mejor plan de estudios de la instrucción.*

Pues el plan de estudios es bueno pero se puede mejorar para que los alumnos entiendan con rapidez.

o *Más/mejores servicios escolares.*

Los servicios están muy bien ya que cuentan con los servicios necesarios para los alumnos.

o *Más/ mejor participación de los padres.*

Si sería mucho más participación de los padres ya que es muy escasa.

o *Más/ mejor apoyo escolar para los padres.*

Pues si para que los padres cuenten para la participación de ellos para la escuela.

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

Pues sería apoyo entre los padres, alumnos y profesores para que haya un mejor entendimiento.

o *Más/Mejor liderazgo en la escuela.*

o *Más apoyo financiero.*

Bueno de hecho es un poco elevado así que sería mejor que lo bajen un poco ya que puede ser que a lo mejor algunos no lo puedan pagar y se queden sin la oportunidad de estudiar.

- *¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).*

Pues que haya más participación de los alumnos para que se puedan desempeñar ya en un campo laboral y poder hacer que su carrera rinda frutos.

Agenda de la entrevista al Padre/Tutor 3

Percepciones de la escuela (*gastar menos tiempo en esto*)

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

○ *¿Cómo describiría la escuela?*

Tranquila

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

Sí, porque nuestros hijos se encuentran sin problemas de vandalismo.

▪ *¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).*

Si, porque cuenta con las áreas necesarias para un adecuado desarrollo de nuestros hijos.

▪ *¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?*

Si, por que convive con sus compañeros y aprende.

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

Buena.

○ *¿Cómo describiría:*

▪ *El tipo de alumnos en esta escuela?*

Existen los que les interesa estudiar y los que no tienen el más mínimo interés nadamas pierden su tiempo y distraen a los que si tienen ganas de aprender.

▪ *Los profesores?*

Algunos profesores les falta capacitación.

- *La comunidad de donde provienen los alumnos?*

Buena

- *La participación de los padres en escuela?*

Mala, no asisten a juntas, se presentan pocos padres a las reuniones escolares.

- *Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos). Cuales?*

Por ejemplo uno de ellos es que salen como técnicos, ese es un punto muy bueno.

- *¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años?*

¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).

Mucho muy fácil, buenos.

- *Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).*

Si, tiene buen nivel académico, son mas humanistas, y los profesores enseñan bien.

- *¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?*

No, no tengo otras opciones de la carrera que ella quiere estudiar, y está tranquilo el ambiente en esta.

La percepción de los líderes (gastar más tiempo en esto)

- *Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela.*

○ *¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc" - lista de aspectos y medidas de éxito).*

A. Buenos maestros

B. Buenos alumnos

C. Apoyo del director

○ *¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" – Pregunta abierta, para comprobar:*

El que se cuente con un control por parte del director en todas sus áreas así como también salen bien preparados como técnicos, en cada una de las áreas con que cuenta la escuela.

○ *Pregunta abierta, para comprobar:*

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

Que se preparen constantemente para que realmente sepan explicar a los alumnos los temas a tratar.

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

Son buenos.

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

Se encuentra bien definido, y trabajan constantemente para mejorar la calidad de la educación en la escuela.

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

Hace falta involucrarse a los papas pues existe poco interés en sus hijos.

▪ *Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*

Buenos.

- *Identificar el papel de los Directores en el éxito de la escuela*

○ *¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).*

Nada, por que son más enérgicos con sus profesores, porque les exigen cumplir sus clases completas y los tienen supervisados por los prefectos para que cumplan con su trabajo. Como ejemplos, podrían ser que los invitan a seguir estudiando para mejorar y que los han capacitado para salir con una certificación de Microsoft.

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

Está trabajando en la mejora de la escuela, tanto en espacios como en la forma de trabajar con maestros y jefes de área, se busca que la escuela mejore y esto se nota en el trabajo constante en ella. Así como el mantenimiento constante en espacios, mejor desempeño de los maestros.

○ *¿Esta él /ella involucrado personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.*

Si, los escucha si tienen problemas escolares.

○ *¿Tiene la sensación de que él /ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.*

No sé.

Al concluir las preguntas

- *En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?*

1. Escucha
2. Trabajador
3. Capacitado

- *¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).*

- *Mejor plan de estudios e instrucción.*

Si

- *Más/mejores servicios escolares.*

Si, bibliotecas actualizadas.

- *Más/ mejor participación de los padres.*

Si

- *Más/ mejor apoyo escolar para los padres.*

Si

○ *Más/mejor vínculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).*

Si

- *Más/Mejor liderazgo en la escuela.*

Si

- *Más apoyo financiero.*

A los alumnos.

- *¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).*

Actualizando a los profesores y que se siga dando mantenimiento a los talleres para que los alumnos puedan desarrollar bien sus actividades de la especialidad.

Apéndice F

Entrevista alumnos

Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 1

Percepciones de la escuela

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

- *¿Cómo describiría su escuela?*

- Pequeña con poco equipo de cómputo.

- *¿Le es agradable? Si ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).*

Si es agradable el ambiente en la escuela, parte de esto es agradable por las amistades que me rodean, así como la forma de trabajar con los maestros.

- *¿Es segura la escuela? No ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).*

Pues si es segura ya que hay patrullas en la salida.

- *¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).*

Pues con tener medico en la escuela

- *¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?*

Si en algunas materias en la que no creo sería en física y calculo.

- *¿Cómo describiría usted sus profesores?*

Unos muy buenos y otros medio flojos.

- *Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados).*

La mayoría de los maestros nos enseñan muy bien pero existen otros profesores (muy pocos), que no nos dan clase o simplemente no enseñan adecuadamente.

- *¿Cree usted que esta es una buena escuela? Si Por qué? (ejemplos)*

Si porque estamos en un ambiente tranquilo.

- *¿Preferiría ir a una escuela diferente? No ¿Por qué?*

Aquí están maestros que les entiendo y tengo a mis amigos, la escuela me gusta en general.

- *¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?*

Si.

La percepción de los líderes

- *Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?*

Sinceramente lo conozco poco, pero pienso que es una persona muy responsable.

- *Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo?*

No sería buena porque no tendríamos un control para cada una de las áreas de la escuela, pienso que si puede ser mejor, con poner más computadoras, y seguir cumpliendo en mejorar la escuela con más equipo en los talleres.

- *¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.*

Si

- *¿Cómo cree que el director se relaciona con:*
 - *Alumnos.*

Si

- *Maestros.*

Sí, yo digo que bien

- *Padres*

No tanto porque son pocos los que asisten a la escuela.

Al concluir las preguntas

- *¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).*
 - *Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).*

Más becas

- *(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).*

Investigaciones en internet y de campo.

- *Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).*

Con más computadoras.

- *Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).*

Platicando con ellos.

- *Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).*

Ninguno está perfecto natación, danza, karate, pintura, etc.

- *Lugar más agradable.*

La escuela y mi casa.

- *Lugar más sano.*

La escuela y mi casa.

- *¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).*

Pues los maestros y el ambiente escolar.

Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 2

Percepciones de la escuela

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

Es una escuela que esta cambiando ya existe mas control en los horarios de clases y en la seguridad de la misma, así como se comenzara a trabajar para poner mas equipo de computo y arreglar los talleres.

- *¿Cómo describiría su escuela?*

Pues es un lugar de aprendizaje y recreación en el cual la convivencia puede tornarse pacifica o agresiva en un cierto sentido ligero de la palabra.

- *¿Le es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).*

Sí, porque la convivencia dentro del plantel es pacifica se puede convivir a gusto unos con otros, se hace por la forma de relacionarse con los demás si se muestra una actitud positiva en los altos cargos pues esto es una sensación de estabilidad con los demás.

- *¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).*

Si, el hecho de que uno puede pasar tranquilamente dentro o fuera de la institución y darse cuenta que está totalmente vigilado y seguro.

- *¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).*

Pues en salud solo hay una “enfermería” fuera de ello de ninguna manera puesto que no se llevan a cabo campañas de prevención contra enfermedades.

▪ *¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?*

Pues eso sí por que sin un adecuado control en la escuela, no funcionaria bien y todos trabajarían de manera desorganizada.

○ *¿Cómo describiría usted sus profesores?*

Pues es sencillo gente apta de cumplir los mandatos requeridos

○ *Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados).*

Ninguna.

○ *¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)*

Pues sí, el aprendizaje recibido por parte de la institución es bueno ya que va desde teoría hasta practica en si un buen plantel de estudio.

○ *¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?*

No, técnicamente hallar otra escuela con la carrera que deseo estudiar es complicado por ubicación costo y traslado.

○ *¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?*

Depende si ven que hay alguna carrera que desean estudiar pues sí, si la recomiendo.

La percepción de los líderes

• *Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?*

Pues no sé, es una persona trabajadora, siempre anda muy ocupada, atendiendo asuntos de la escuela, pienso que quiere mejorarla.

- *Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo?*

Pues sin el director actual no habría un buen avance en la enseñanza y en cada una de sus áreas como el implemento de competencias de aprendizaje puede mejorarlo haciendo más eficientes a los trabajadores.

- *¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.*

El no tiene que ver nada con respecto a mi desempeño escolar pues el no es mi maestro que me de clase de alguna de mis materias, tal vez se involucra en tratar de que todos realicemos alguna actividad cultural ya que ha implementado mas áreas de desarrollo como natación, futbol americano, karate, etc.

- *¿Cómo cree que el director se relaciona con:*

- *Alumnos*

Bien.

- *Maestros.*

Bien trata de impulsarlos a trabajar mejor.

- *Padres*

Falta trabajar con ellos.

Al concluir las preguntas

- *¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).*

- *Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).*

Si, contar con salones que tengan cañon, para mejor aprendizaje.

- *(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).*

No

- *Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).*

Si

- *Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).*

Si existe mucha falta de padres de familia debido a que la mayoría trabaja.

- *Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).*

No

- *Lugar más agradable.*

Está bien así me gusta la escuela.

- *Lugar más sano.*

No todo está bien.

- *¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).*

Los mejores servicios escolares vendrían como mayor apoyo puesto a que si se invierte en ello los beneficios son mayores y habrá una gran mejoría al respecto.

Agenda de la Entrevista a alumno (grupo de enfoque) 3

Percepciones de la escuela

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

- *¿Cómo describiría su escuela?*

Un lugar en el cual nosotros como alumnos podemos aprender cosas nuevas que nos sirvan para seguir progresando, para ser mejores personas.

- *¿Le es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).*

Pues a mí en lo personal si es agradable, porque pues aparte de aprender cosas nuevas, conoces a varias personas que forman y/o formaran parte de tu vida.

- *¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).*

Pues en ocasiones, porque falta un poco más de seguridad afuera, adentro si es segura.

- *¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).*

Si hay una enfermería en la escuela y en la motivación solo algunos profesores te dan esa motivación que necesita uno como estudiante.

▪ *¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?*

En este aspecto pues cada quien debe tener la capacidad y la actitud para sacar buenas y mejores calificaciones.

○ *¿Cómo describiría usted sus profesores?*

Personas preparadas que te ayuden e imparten sus conocimientos.

○ *Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados).*

No he tenido malas experiencias.

○ *¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)*

Si creo que es una buena escuela, la manera de enseñar es adecuada y no es tan aburrida.

○ *¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?*

No, porque en esta me siento a gusto.

○ *¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?*

Si, si la recomendaría.

La percepción de los líderes

• Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?

Es una persona con valores definidos, realiza sus actividades adecuadamente ya que apoya a los estudiantes para que continúen preparándose.

- *Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo?*

Si es una buena escuela ya que las instalaciones y los profesores hacen que se genere un ambiente de mayor aprendizaje.

- *¿Esta él /ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.*

Tal vez al contar con adecuadas instalaciones, el como director interviene en que la escuela este mejor acondicionada para que tengamos mejores resultados.

- *¿Cómo cree que el director se relaciona con:*

- *Alumnos*

Bien.

- *Maestros*

Bien.

- *Padres*

Bien.

Al concluir las preguntas

- *¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).*

- *Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).*

Si mas equipo de computo, cañones en los salones, restiradores para construcción.

- *(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).*

No

- *Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).*

Si más rapidez en la entrega de resultados.

- *Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).*

Existe pero hay muchos papas que no tienen tiempo de asistir a ver cómo van sus hijos.

- *Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).*

Contamos con áreas culturales que apoyan a nuestro desempeño.

- *Lugar más agradable.*

Es agradable.

- *Lugar más sano.*

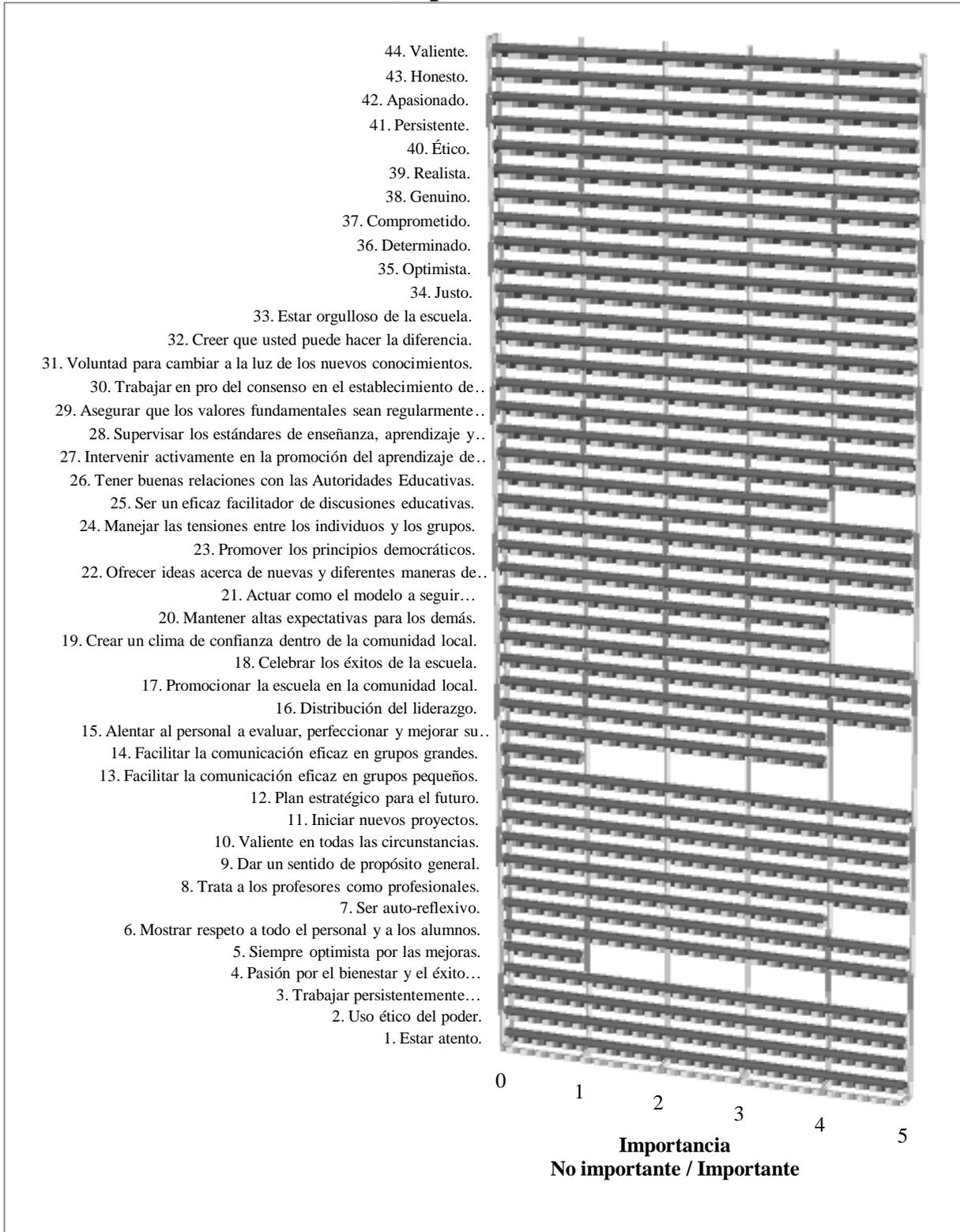
Es sano.

- *¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).*

La organización de la escuela contribuye a un mejor éxito.

Apéndice G. Figura 3. Características principales del director exitoso

(Importancia)



Apéndice H. Figura 4. Características principales del director exitoso

(Práctica)

