



**TECNOLOGICO DE MONTERREY**

**EGE**<sup>®</sup>

**Escuela de Graduados en Educación**

**Universidad Virtual**

**Escuela de Graduados en Educación**

**Título de la Tesis**

**Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso. El caso de una  
directora de nivel primaria en el Estado de México**

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

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas: En el Nivel Básico**

Presenta:

**Martha Sánchez Aguilar**

Asesor tutor:

**M. en Admon. Gabriela Ibarra Castanedo**

Asesor titular:

**Dra. Celina Torres Arcadia**

**Tultepec, Estado de México, México**

**Noviembre del 2011**

# **Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso. El caso de una directora de nivel primaria en el Estado de México**

## **Resumen**

El presente trabajo aborda diversos aspectos sobre el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP) en México, a través de la investigación de un caso documentado, el de la profesora Norma Leticia Zamudio González, como directora exitosa de una escuela pública a nivel básico del Estado de México. Se generó información sobre sus cualidades personales y competencias profesionales, permitiendo conformar nuevos conceptos sobre el director exitoso. Dentro del proyecto de investigación se revisaron distintas teorías relevantes que apoyan el tema (Murillo, 2006; Sergiovanni, 1984; Moureira, 2004; Senge, 1998; entre otros), desde la perspectiva de autores que iniciaron el tema, hasta llegar a textos nuevos que se han desarrollado hasta el momento y que enriquecen el tópico. Se ha usado la metodología cualitativa para llevar a cabo la investigación buscando información valiosa por medio de entrevistas al director, docentes, alumnos y padres de familia, permitiendo triangular la información recabada de manera concreta, brindando un panorama claro y amplio del objetivo de estudio. Esta investigación apoyará los trabajos del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP) y es único en su tipo. La directora es objeto del presente estudio, es una líder comprometida con su trabajo, capaz de enfrentar cualquier obstáculo que se le presente. Donde pone en marcha todas sus cualidades personales y competencias profesionales para buscar el éxito en todo momento en beneficio propio, por saber que trascenderá a toda la institución que dirige.

## Tabla de Contenidos

|  |    |
|--|----|
| Resumen.....                                   | 2  |
| Capítulo 1 Planteamiento del problema          |    |
| Introducción.....                              | 6  |
| Antecedentes.....                              | 6  |
| Planteamiento del problema.....                | 9  |
| Objetivos de la investigación.....             | 10 |
| Justificación.....                             | 10 |
| Limitantes del estudio.....                    | 16 |
| Conclusión del capítulo.....                   | 17 |
| Capítulo 2 Marco teórico                       |    |
| Introducción.....                              | 18 |
| Antecedentes.....                              | 18 |
| Otros estudios más recientes.....              | 22 |
| Una visión moderna.....                        | 40 |
| Conclusión del capítulo.....                   | 43 |
| Capítulo 3 Metodología                         |    |
| Introducción.....                              | 44 |
| Método de investigación.....                   | 45 |
| Población y muestra.....                       | 46 |
| Tema, categorías e indicadores de estudio..... | 47 |
| Fuentes de información.....                    | 47 |
| Técnicas de recolección de datos.....          | 48 |
| Aplicación de instrumentos.....                | 51 |
| Captura y análisis de datos.....               | 53 |
| Aspectos éticos.....                           | 54 |
| Conclusión del capítulo.....                   | 54 |
| Capítulo 4 Análisis de resultados              |    |
| Introducción.....                              | 56 |
| Presentación y análisis de resultados.....     | 58 |
| Descripción general del personal.....          | 58 |
| Percepciones de los dirigentes.....            | 59 |
| Desarrollo de la escuela.....                  | 61 |
| Aspectos técnico-curriculares.....             | 61 |

|  |     |
|--|-----|
| Perfil de la directora del plantel.....  | 64  |
| Presentación del director.....   | 64  |
| Historia del director.....   | 64  |
| Narrativa del perfil.....  | 65  |
| Generalidades del perfil.....  | 68  |
| Análisis descriptivo de las entrevistas a maestros.....                              | 68  |
| Análisis descriptivo de las entrevistas a padres/tutores.....                        | 76  |
| Análisis descriptivo de las entrevistas a alumnos.....                               | 81  |
| Comparación y análisis de cuadros de logro académicos de<br>la prueba ENLACE.....    | 86  |
| Comparación y análisis de escalas o índices de aprovechamiento<br>Institucional..... | 90  |
| Análisis de la encuesta al director.....   | 91  |
| Descripción de los logros de éxito a lo largo de 15 años de<br>trabajo continuo..... | 95  |
| Conclusión del capítulo.....   | 97  |
| <br>Capítulo 5 Conclusiones  |     |
| Introducción.....  | 99  |
| Discusión y conclusiones.....  | 99  |
| Mapa conceptual.....   | 108 |
| Recomendaciones.....   | 109 |
| <br>Referencias.....   | 113 |
| <br>Apéndices  |     |
| Apéndice 1. Carta de consentimiento.....   | 120 |
| Apéndice 2. Resultados obtenidos de la prueba ENLACE.....                            | 121 |
| Apéndice 3. Concentrado estadístico de logro académico.....                          | 126 |
| Apéndice 4. Encuesta que fue aplicada a la directora del plantel.....                | 127 |
| Curriculum Vitae.....  | 150 |
| <br>Tablas   |     |
| Tabla 1. Transcripción exacta de las entrevistas a maestros.....                     | 71  |
| Tabla 2. Transcripción exacta de las entrevistas a padres/tutores.....               | 79  |
| Tabla 3. Transcripción exacta de las entrevistas a alumnos.....                      | 83  |
| Tabla 4. Resultados obtenidos de la prueba ENLACE en la materia de<br>español.....   | 87  |
| Tabla 5. Resultados obtenidos de la prueba ENLACE en la materia de                   |     |

|  |    |
|--|----|
| Matemáticas.....   | 88 |
| Tabla 6. Resultados obtenidos de la prueba ENLACE en la materia de Cívica y ética..... | 89 |
| Tabla 7. Cuadro de logro académico institucional alcanzado en el año 2009.....         | 90 |
| Tabla 8. Trabajo del director.....   | 92 |

## Figuras

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Gráfica que muestra los porcentajes alcanzados en la prueba ENLACE en la materia de español.....                  | 87 |
| Figura 2. Gráfica que muestra los porcentajes alcanzados en la prueba ENLACE en la materia de matemáticas.....              | 88 |
| Figura 3. Gráfica que muestra los porcentajes alcanzados en la prueba ENLACE en la materia de formación cívica y ética..... | 89 |
| Figura 4. Gráfica que muestra el logro académico institucional alcanzado en el año 2009.....                                | 91 |

# Capítulo 1

## Planteamiento del problema

### *1.1 Introducción*

En este Capítulo se explorarán los antecedentes del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (por sus siglas en inglés ISSPP), para brindar un panorama claro del tema de investigación desde sus orígenes, hasta llegar a los estudios actuales.

Se plantearán los objetivos de estudio, en los cuales versará el trabajo a investigar. En la justificación se esbozará la importancia y la contribución a la práctica educativa que proporcionará el proyecto de investigación, así como plantear las limitaciones, es decir, las restricciones u obstáculos que puedan restringir el trabajo de investigación.

### *1.2 Antecedentes*

El origen del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP), se remonta al año 2001. En una reunión académica celebrada en la Universidad de Nottingham, Inglaterra, se propuso hacer estudios a directores exitosos de escuelas ubicadas en zonas marginadas de ocho países, entre los cuales se encuentran: Estados Unidos de América, Noruega, China, Dinamarca, Canadá, Australia, Suiza e Inglaterra (Torres, 2011). Se creó así el primer proyecto internacional sobre liderazgo escolar exitoso y único en su tipo.

El mencionado proyecto tiene su antecedente en un estudio realizado en escuelas de inglés en el Reino Unido en el año 2000, donde se planteaba la metodología para realizar un estudio sistemático de directores exitosos. Se

considera que el profesor Christopher Day, catedrático de la Universidad de Nottingham, es el fundador del proyecto ISSPP.

Se mencionan 3 vertientes que posteriormente fueron adaptadas al proyecto ISSPP propiamente dicho, y son:

- (1) El recopilar datos a partir de distintas perspectivas (estudiantes, profesores, padres, subdirectores, directores y gobernadores).
- (2) Llevar a cabo comparaciones en diversos contextos, desde escuelas primarias sencillas a escuelas secundarias urbanas, enfocadas en el liderazgo eficaz.
- (3) Identificar las cualidades genéricas que poseen los líderes escolares, tanto en sus competencias profesionales, como personales.

De igual manera, los trabajos realizados por Day, Harris, Hadfield, Tolley y Beresford (Proyecto Internacional de Directores Exitosos, 2011), son referidos como estudios de inicio fundamentales para la creación del ISSPP.

Siguiendo con la búsqueda del origen del ISSPP se tienen las primeras investigaciones a fines de los años 70's y en los 80's, donde se observan los estudios sobre la influencia de la investigación en escuelas eficaces, enfocadas por vez primera en estudiar a los directores de los planteles escolares visualizados como líderes instructivos. Más tarde, en los años 90's, surgió una nueva línea de investigación denominada liderazgo transformacional, originado en el campo empresarial, para luego ser retomado en el ámbito educativo. Se consideró la más adecuada por favorecer y compartir metas en común para "organizaciones educativas que aprenden" (Salazar, 2006).

En los últimos 10 años, la preocupación de distintos países por brindar una educación con equidad y calidad los ha llevado a formular nuevas políticas públicas que comprometen al sistema educativo a transformar la gestión educativa, generando condiciones que permitan realizar investigaciones futuras sobre el trabajo de los directores de escuelas. Hablando especialmente de México, se cuenta ya con un Proyecto Educativo Institucional centrado en una reforma que logre alcanzar el éxito en la escuela, por medio de un liderazgo efectivo (Borden, 2011), introduciendo a las escuelas del país en una era moderna del nuevo siglo y a la obtención de una educación de calidad.

Ahora bien, México es miembro activo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) donde se agrupan 30 países que trabajan conjuntamente para afrontar retos actuales que demandan trabajos de investigación y comparten sus hallazgos, ofreciendo una nueva perspectiva internacional. En particular se llevó a cabo un estudio denominado “*Improving School Leadership, Volumen 2: Caso Studies on System Leadership*” (OCDE, 2009) donde se explora la función sistemática emergente de los líderes escolares. Se tomaron en cuenta los estudios de casos de Finlandia, Bélgica (Flandes), Australia e Inglaterra (Reino Unido) sobre investigaciones de líderes escolares, resaltando que en este último país, se dio origen al ISSPP.

En México, en el año 2011, se llevaron a cabo recientemente estudios de este proyecto bajo el binomio CONACyT (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología) y la Escuela de Graduados en Educación, del Tecnológico de Monterrey. En ellos se documentaron 27 casos en 9 ciudades de la República



Mexicana, bajo la supervisión de la cátedra de investigación “La Escuela como Organización del Conocimiento” (Valerio, 2009), llegando a contribuir con los hallazgos a la Red de Investigadores en México.

### *1.3 Planteamiento del problema*

Desde el año 2001 que inició el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso al año 2011 han pasado tan sólo 10 años de investigación documentada en distintos países respecto de las características que poseen los directores exitosos, pero el reto es acrecentar las investigaciones y en México no se hace la excepción. El nivel educativo en esta nación muestra, de acuerdo con estudios realizados por la OCDE y la UNESCO (Torres, 2011), que existe un nivel bajo de aprovechamiento académico y uno de los factores que influyen en dichos índices es el ejercicio de los directores escolares, quienes son los encargados de manejar a su equipo de trabajo e incentivarlo para mejorar el desempeño de toda la institución. Este fenómeno se aprecia en algunas escuelas por lo que observar las acciones ahí emprendidas permitirá replicar dichas actividades en otras instituciones con características similares para lograr elevar el nivel educativo en el país.

Ahora bien, en Tultepec, Estado de México, se encuentra la escuela primaria “Lic. Mario Colín Sánchez”, dirigida por la Profra. Leticia Zamudio González. Dicha institución es considerada como la mejor en su entorno, debido al nivel de aprovechamiento académico que reflejan los resultados de la prueba ENLACE y al ambiente de trabajo de gran solidaridad y compañerismo que

refieren los docentes que la integran, por lo que se plantea la necesidad de conocer las características que posee este directivo para llevar a cabo su gestión con éxito.

El trabajo a realizar se apoyará en el ISSPP para que los resultados de la investigación planteada sean significativos y válidos, partiendo de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características y las prácticas de la Profra. Norma Leticia Zamudio González, que la han convertido en una directora exitosa? Asimismo los resultados se integrarán al ISSPP.

#### *1.4 Objetivos de la investigación*

Objetivo General:

- Describir el perfil y prácticas de la Profra. Norma Leticia Zamudio González, directora de la escuela primaria “Lic. Mario Colín Sánchez, ubicada en Tultepec, Estado de México, considerada como director escolar exitoso, con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos.

Objetivos Específicos:

- Recopilar datos de la directora, padres, alumnos, personal de apoyo y docentes sobre la gestión de la directora en la escuela primaria “Lic. Mario Colín Sánchez”.
- Identificar las cualidades personales y competencias profesionales que hace eficientes a los directivos en la administración de las escuelas.
- Identificar prácticas efectivas en un contexto específico.

#### *1.5 Justificación*

Actualmente en México, en este siglo XXI, la educación se enfrenta a nuevos retos que han dado origen a reformar los planes y programas de estudio en

todos los niveles escolares y los libros de texto gratuito, entre otros aspectos importantes. Especialmente se ha puesto mayor interés en el ámbito de la gestión y administración educativa, que recae en el director, por ser él quien administra el plantel (Zorrilla y Barda, 2011). La reforma ha tomado como base las exigencias internacionales en que se ve envuelto el país debidas a la globalización (Ayala, 2005). De esta forma se pretende crear las condiciones para el futuro educativo que se desea lograr, lo que significa contar con un proyecto innovador y designar a personas capaces de promover el éxito dentro de las instituciones educativas, llevando a cabo una nueva organización encaminada al desarrollo de una diferente gestión en el sistema educativo. Así, la imagen del director exitoso se deberá a su calidad como persona y a la implementación que realice de métodos eficaces en su gestión administrativa del plantel.

El trabajo administrativo de los directores dentro de la escuela influye de manera determinante en los resultados de las evaluaciones que les son aplicadas para revisar la calidad del trabajo que se está realizando dentro de cada plantel y determinar qué escuela es mejor que otra (Day, 2011).

Erosky (2011) considera que en la actualidad es prioritario en las políticas educativas, a nivel nacional e internacional, conocer más sobre el tema del director como imagen de éxito, por considerar que un nuevo modelo de dirección deba estar encaminado a revisar el papel que juega el director como líder de su congregación y no como administrador burocrático. Donde dentro de cada institución se forman equipos de trabajo, donde todos los integrantes deben mantener un propósito en común, usando una misma filosofía para la escuela,

para que todos trabajen en una misma dirección y lleguen a alcanzar el éxito propuesto desde un inicio. Por este motivo, el desempeño de un buen liderazgo escolar dependerá de una buena administración que necesitan las escuelas del nuevo siglo XXI (Manes, 2004).

Por otro lado para que el trabajo de investigación rinda sus frutos debe ser compartido con otros líderes académicos que deseen alcanzar el éxito, pero sobre todo que implementen nuevas estrategias de liderazgo, fundamentadas en la investigación, por su funcionalidad y probidad, ya que son las de un director que ha alcanzado el éxito dentro de una institución educativa. Esto no quiere decir que la investigación sea considerada como una guía que se deba seguir al pie de la letra para poder resolver problemas administrativos institucionales o de cualquier otra índole; lo que se pretende es que en un futuro se pueda unir a otras investigaciones con el mismo tema, para conformar conceptos innovadores del director exitoso.

Dentro de la relevancia social de la investigación, aunada al Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso, tendrá como resultado el crear el perfil más completo sobre las características de líderes escolares exitosos de escuelas a nivel básico en México, sin tomar en cuenta las diferentes circunstancias socioeconómicas en las que se desenvuelva la institución académica que se ha tomado como estudio, ni la ideología que profese, su cultura, sus costumbres o sus prácticas como escuela. De esta forma se permitirá brindar un panorama social más amplio de un director escolar exitoso en México, para –posteriormente- distinguir las diferencias y similitudes de éxito, entre los comportamientos y

creencias de otros directores exitosos a través de la comunidad ISSPP a la cual ya pertenece el estudio (Day, 2011), pues se reconoce que el rezago en el campo de la investigación de liderazgo institucional educativo es muy grande, por no darle la suficiente importancia o por considerarse un tema complicado; se ven las funciones del director como algo que se puede aprender con la práctica o perfeccionarlas con el devenir diario (Uribe, 2005a).

Así, la sociedad del nuevo milenio se ve enfrentada a cambios que exigen mayor preparación en todos los aspectos de la vida de una Nación. Cada país debe poner en marcha diversas estrategias para lograr su renovación.

De acuerdo con Uribe (2005b), se pone mayor interés en la actividad educativa por ser uno de los rubros con mayor importancia en el ámbito de su desarrollo, por ser el que mide su capacidad y fortaleza nacional (Uribe, 2005b). Por otro lado las nuevas predisposiciones en el campo de la administración educativa señalan que la cultura de una institución es el reflejo de la sociedad en la que se encuentra inmersa y colocan al director como un líder, que cubre una gran variedad de dimensiones, focalizadas en conseguir los objetivos de la nueva educación que demanda este siglo (Castillo, 2005).

Se considera que la imagen de una institución exitosa es el reflejo de su director. Por eso México, como país participante del ISSPP, se encuentra preocupado por desarrollar nuevas investigaciones que lo lleven a transformar la educación que ofrece a sus ciudadanos, y logre unirse a los demás países desarrollados, pues el único medio para lograrlo es la educación y el director escolar es un elemento fundamental para esta transformación.

Un director deberá distinguirse como un líder capaz de asumir los retos que los cambios de estructuras de los nuevos modelos organizacionales le demandan adoptar, pero sobre todo el director debe entender que el ser líder exige adoptar distintos roles que lo lleven a alcanzar el éxito (Castillo, 2005). Manes (2004) señala que el director es el responsable de transformar su entorno, ejerciendo su función con responsabilidad, entusiasmo y compromiso, promoviendo un trabajo colaborativo entre los miembros de su equipo, con el único fin de alcanzar el éxito en el buen desempeño de su función como administrador, llegando a pertenecer entonces, a un grupo de directores exitosos.

A tal efecto se hace necesario buscar indicios claros de cómo un director exitoso aprendió a desarrollar su trabajo con eficacia, y la forma de cómo ha adquirido las habilidades necesarias para lograr mantener mejorías dentro de la escuela que administra o crear nuevas estrategias para lograrlo.

En México este proyecto de investigación formará parte de los pioneros en desarrollar investigaciones sobre el tema, considerando que cualquier aportación es valiosa, aún tratándose de un solo caso documentado.

Ahora bien, se sabe por estudios realizados que no existen rasgos comunes para poder diferir a un líder o generalizar las características de personalidad o de desempeño de su labor como administrador, que se tomen como elementos para evaluar si el trabajo de un director es exitoso o no (Manes, 2004). A tal efecto se debe recurrir a diferentes fuentes teóricas que se constituirán en el soporte de investigación, brindando un panorama más amplio sobre el caso de estudio.

Se puede decir que durante el desarrollo del trabajo de investigación, se podrán distinguir las acciones que el director ha implementado para desarrollar su trabajo con éxito y cuáles han sido sus estrategias para mantener mejoras en el plantel que administra. En específico, el valor teórico que pueda acarrear la investigación es que situará a México como un país participante e interesado en generar nuevos conocimientos sobre el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso, a través de la investigación de un caso documentado de un director escolar exitoso, de una escuela de nivel básico. De esta manera se contribuirá a enriquecer el acervo de estudios de casos del proyecto que tiene México con la Escuela de Graduados en Educación, del Tecnológico de Monterrey y que más tarde se unirá al estudio de casos a nivel internacional (Valerio, 2009).

Por otra parte, identificar dentro del contexto mexicano los criterios para definir el liderazgo exitoso –tomando como referencia las habilidades, los conocimientos y disposiciones del director exitoso que se va estudiar como caso de investigación- así como las prácticas de liderazgo que puedan ser importantes para crear un nuevo conocimiento sobre el tema de directores escolares exitosos, permitirá replantear los paradigmas que al respecto privan en nuestro país. Se plantea entonces que México se sitúe como un país generador de conocimientos por medio del desarrollo de investigaciones encaminadas a trascender en el ámbito académico puesto que es urgente renovarse para poder hacerle frente al futuro.

Así el trabajo de investigación ofrece nuevas perspectivas sobre el tema, pero sobre todo brinda diversos conocimientos sobre el director exitoso, refiriendo su papel como líder, gestor, administrador y dirigente de un plantel educativo y permitiendo, a quien lo consulte enriquecer su conocimiento.

Por lo expuesto, la investigación generará diversos beneficios teóricos y prácticos y además será un aporte a una nueva metodología de investigación sobre el liderazgo escolar exitoso (Torres, 2011).

### *1.6 Limitaciones del estudio*

Durante el desarrollo del proyecto una limitante que puede presentarse, es no contar con el tiempo propuesto desde un inicio para la investigación en cualquier etapa de la tesis. Lo que limitaría la profundidad que se le pudiera dar al trabajo, porque no se puede prever lo que pasará durante la investigación y queda fuera del alcance del investigador poder manejar a su antojo cualquier acontecimiento que se le presente.

Dentro de la delimitación del tema, se tiene que como es el estudio de un solo caso documentado de un director exitoso, los resultados obtenidos no se podrán generalizar para todas las instituciones educativas. Pero esto no quiere decir que no sea valioso y útil para quienes estén interesados sobre el tema, porque se puede rescatar información valiosa del trabajo llevado a través de toda la investigación documental y de campo generada a lo largo del proyecto de investigación.



### *1.7 Conclusión del Capítulo*

En el presente Capítulo se mostró un panorama general del origen del proyecto. Las primeras investigaciones sobre estudios de directores de escuelas eficaces se situán en los años 70's y 80's, en los 90's se denominaron de "liderazgo transformacional". En los últimos diez años, los estudios sobre el tema en México son apoyados por la OCDE, el CONACyT y la EGE del Tecnológico de Monterrey, en la Red de Investigaciones en México sobre líderes escolares exitosos.

El propósito del presente trabajo es enriquecer el acervo de estudios sobre el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP), a través de la investigación de un caso documentado de un director escolar exitoso, de una escuela de nivel básico en el Estado de México, para lo cual se estableció el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación (el general y tres particulares), la justificación y finalmente se establecen las limitaciones del estudio, lo que permitirá crear un nuevo conocimiento sobre el tema de directores escolares exitosos.

El marco teórico que sustenta la presente investigación será abordado en el Capítulo que precede.

## **Capítulo 2**

### **Marco teórico**

#### *2.1 Introducción*

En el presente Capítulo se revisarán distintas teorías relevantes que apoyan el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso, desde autores que inician en el tema, como Murillo (2006) hasta llegar a textos nuevos, con Cayulef, 2007; Manes, 2004, que se han desarrollando hasta el momento y que enriquecen el tópico. Asimismo se abordarán los siguientes conceptos: liderazgo, equipo colaborativo, aprendizajes colaborativos, entre otros.

Para poder mejorar la educación es necesario contar con un director exitoso en cada institución educativa, que posea una actitud y compromiso por su trabajo, capaz de ejercer un liderazgo donde se logre una mejora sustancial en la educación, encaminando todos sus esfuerzos a coordinar, facilitar y gestionar procesos que transformen viejos esquemas de trabajo, buscando alcanzar la escuela que solicita nuestra sociedad, cada vez más cambiante.

#### *2.2 Antecedentes*

Se han abierto estudios nuevos relacionados con el liderazgo exitoso por todo el mundo, pero sus inicios se centran en el ambiente académico anglosajón. En los años 60's se pueden encontrar trabajos de investigación sobre este tema, englobados en estudios empíricos sobre educación, ya que sin proponérselo van emparejados unos con otros. Ejemplo de ello, de acuerdo con López (1998), es el estudio sobre el liderazgo institucional que postula Henri Mintzber 1992 sobre el poder en la organización, donde el director del plantel es visto como un buen

administrador capaz de organizar todas las actividades hacia el logro de metas y objetivos de la escuela. Son investigaciones del liderazgo no involucradas con la educación, sino meramente sobre el líder. Se desarrollan en nuevas teorías denominadas de los rasgos, en las décadas de los 30's y 40's respectivamente. Se postulaba que un líder nacía con características físicas, intelectuales y de personalidad que lo colocaban como una persona exitosa. (Watkins, 1989; Nortouse, 2004; citados por Murillo, 2006).

Murillo (2006) menciona que al transcurrir de los cientos de investigaciones, se descubrió que el éxito también estaba ligado al ambiente donde se desempeñaba el director y no a los rasgos que se postulaban, concluyendo que no se podía perfilar a un líder ideal y que era imposible designar rasgos universales válidos para determinar la eficacia y el éxito del liderazgo en directores que se desempeñasen en instituciones educativas de cualquier nivel, región o país. A partir de estos hallazgos nació una nueva teoría conductual sobre el liderazgo, donde se establecían dos líneas a estudiar:

- Las conductas. Descubrir las conductas asumidas por directores eficaces y las tareas desarrolladas en el buen desempeño de su trabajo administrativo, para así definir el estilo de liderazgo de acuerdo a la efectividad de su comportamiento en la resolución de problemas cotidianos de su quehacer administrativo, que lo llevan a ser un buen líder y le permiten alcanzar el éxito.
- Los comportamientos. Identificar los comportamientos asumidos en el desarrollo de las funciones, responsabilidades y actividades, adoptando

para cada actividad un rol o comportamiento distinto, que le permita optimizar el tiempo laboral.

En cada caso se pretende observar una diferenciación de estilos de liderazgo, equivalentes a una orientación de la conducta del director. (López, 1998).

Los primeros resultados de investigaciones de la figura de director exitoso se pueden centrar en los estudios realizados por Max Weber (1864) desarrollados en el campo de la administración. Aquí el liderazgo era visto como la influencia social entre las relaciones de poder de quien dirige y quien recibía ordenes y no por las atribuciones personales del director como líder, que podía proporcionar. El liderazgo se constituía en la interacción constante entre los integrantes de la escuela, de acuerdo con sus relaciones e intervenciones de trabajo académico. A largo plazo se buscaba la interdependencia entre las conductas humanas de los miembros que conformaban el equipo colaborativo de trabajo, convirtiendo al liderazgo en algo burocrático y cerrado, focalizando la dimensión del liderazgo en una construcción cerrada, donde los procesos involucrarían planteamientos caóticos y contradictorios, imposibilitando la generación de un nuevo enfoque no tan lineal, cuya diferencia estaría en promover un liderazgo centrado en una imagen más humana, que lleve a crear técnicas de gestión más eficaces.

Fiedler (1967) menciona que hacia de 1989, se pronuncia una nueva teoría denominada de la contingencia, a la luz de ver que el comportamiento ideal de un director siempre dependería del contexto en el que se desenvuelva, estableciéndose un liderazgo determinado a las contingencias de factores

ambientales, a la cultura en la organización institucional que cada director poseía, a los miembros del equipo académico o al clima laboral, y no como se pensaba, que era gracias a sus conductas.

Las investigaciones sobre liderazgo, aplicado al mundo educativo, se desarrollaron en las décadas de los 60's y 70's, donde sólo se veían liderazgos que generaban estabilidad y no se podían percibir cambios sustanciales dentro de los planteles escolares. Únicamente se manejaban términos de eficacia escolar y las prácticas estaban encaminadas en conseguir escuelas de calidad.

Más tarde, en los 80's se hicieron estudios sobre la eficacia escolar, centrada en los logros de la enseñanza, que en una dirección orientada sólo en la administración. Entre los 70's y 80's se creó, de acuerdo con Salazar (2006), el liderazgo instructivo, enfocando en los directores como líderes instructivos, quienes eran formadores de ciertos métodos y prácticas eficaces para elevar la enseñanza impartida dentro del plantel, partiendo de animar a los profesores de las aulas a buscar la actualización en pro de mejorar la calidad de su trabajo como docentes.

Aún se seguía viendo un retraso en el tema de los líderes con éxito, en los estudios sólo se manifestaban liderazgos encaminados a buscar una estabilidad académica y no un cambio verdaderamente sustancial, que es el fin último de la educación, las nuevas investigaciones debían centrar sus esfuerzos en formular modelos de dirección nuevos, “ahora la investigación se comprometía con proponer modelos de dirección para contribuir a mejorar la educación. De ahí surgieron los conceptos de liderazgo transformacional y, más recientemente, los

de liderazgo facilitador, persuasivo, sostenible y distribuido” (Murillo, 2006, p. 6).

El liderazgo transformacional constituyó un cambio cultural enfocado a resolver problemas organizativos institucionales. Bass y Avolio (1994) postulaban la idea de que existe un liderazgo transformacional, caracterizado por la actitud de un buen líder para construir una mejor organización con el trabajo en equipo, en concentrarse con el liderazgo transaccional, centrado en el intercambio de recompensas o estímulos a los subordinados a cambio de su lealtad. En el liderazgo transformacional, el director encontrará el éxito en el desarrollo de metas compartidas en el buen funcionamiento del colegiado institucional, forjándose un proceso dinámico y generador de cambios, requiriendo un conjunto de factores, como el carisma, la consideración individual, estimulación individual, la aspiración y la tolerancia psicológica (Manes, 2004).

### *2.3 Otros estudios más recientes*

En los últimos años se abren paso las nociones del liderazgo facilitador, el liderazgo sostenible y el liderazgo persuasivo. El liderazgo facilitador promueve el ejercicio del poder a través de los demás y no sobre ellos, creando un ambiente facilitador a través de procesos de comunicación y negociaciones, donde la autoridad legal sea el director que promueva a una colectividad a alcanzar mejorar sus logros académicos (Murillo, 2008).

El liderazgo sostenible, también conocido con el nombre de liderazgo distribuido, lleva a alcanzar un aprendizaje sostenible asegurando el éxito, apoyando el liderazgo de otros miembros del equipo de colaboración, la atención

siempre está en la justicia social, busca desarrollar los recursos humanos y materiales con que cuenta, sus compromisos están puestos en el entorno, brindando una gran diversidad y capacidad; su fin es elevar la calidad en el trabajo sostenible (Hargreaves y Fink, 2004).

Por otro lado, el liderazgo persuasivo lo retoman los profesores Louise Stoll y Dean Fink en su obra denominada *Cambiar nuestras Escuelas (Changing our schools)* (Murillo, 2008) en el que la confianza, el respeto, la intencionalidad y el optimismo son los ejes de esta teoría. Dichas cualidades lleven a promover expectativas por alcanzar aprendizajes en la conciencia de la responsabilidad como integrante activo de una comunidad académica.

Leithwood, Begley y Cousins (1990), investigadores del Instituto de Estudios de Educación de Ontario, formularon una nueva propuesta de liderazgo transformacional. Ellos consideran que un líder es capaz de modificar el contexto cultural en el que se desenvuelva, y enfatizan que se lleva a cabo bajo una visión compartida del éxito. Sugieren entonces metas centrales de trabajo colaborativo, lo que además contribuye al alcance de altas expectativas de excelencia y calidad, creando oportunidades para todos (Salazar, 2006).

Así no prevalece ninguna de las teorías sobre liderazgo, tal vez por el contexto histórico o las situaciones en las que se desenvuelven los tiempos. En la actualidad el concepto que está tomando mayor fuerza es el de liderazgo distribuido, generándose un nuevo marco conceptual, donde se promueve un cambio en la cultura de la gestión. (Whitaker, 2006).

El papel que tiene el director como líder y agente de cambio, para poder ser denominado exitoso, se plantea bajo una dirección en el manejo de un liderazgo distribuido. Para el líder aprender de los compañeros y de los proyectos puestos en marcha se vuelve importante, imprescindible la comunicación entre pares, pero sobre todo se implanta la idea del desarrollo profesional, encaminado a alcanzar las metas individuales que compartan un objetivo común que conduzcan al logro de los objetivos institucionales, sacando el mayor provecho en las capacidades de todos los miembros del equipo académico en beneficio de la institución, formando una nueva representación de trabajo coordinado (Salazar, 2006).

Cayulef (2007) plantea una nueva propuesta relacionada con la teoría y la práctica, que asegura el mejoramiento permanente institucional, desarrollando procesos de corresponsabilidad, participación y democracia, renovando la cultura administrativa que debe ejercer el líder para poder alcanzar el éxito. Las características del líder exigen redefinir su formación profesional y motivar relaciones compartidas trabajando en un clima democrático o colaborativo.

Es tan reciente la teoría de una dirección distribuida, que aún no se puede asegurar que sea una realidad en los planteles educativos. Se deben modificar ciertas condiciones laborales para poderla implantar, iniciando por el papel del director, que dejará de ser un gestor burocrático dando paso a proponerse como un líder exitoso (Murillo, 2008).

Desde hace algunos años las investigaciones sobre el liderazgo han sido muy bastas, pero no son suficientes por ser un tema muy complejo, viéndose



limitados los resultados al ofrecer modelos que permitan modificar la dirección, capaz de desarrollar y mantener procesos de cambio exitosos, por lo que es conveniente plantear la conceptualización de liderazgo, para tener una idea más clara de cómo ser un director exitoso (Cayulef, 2007).

El liderazgo “es el grado de influencia que los miembros tiene unos sobre otros” (Manes, 2004, p. 93). En ocasiones el liderazgo es asociado con el ejercicio de poder, sea para condicionar conductas de manera informal, originándose el término liderazgo, o de manera formal, concibiéndose el vocablo como autoridad. Este fenómeno dentro de las instituciones educativas de forma directa, es el ejercicio del poder (formal o informal) ejercido por el director del plantel o, de forma indirecta, conferido entre sus miembros.

Estudiando de manera específica el ejercicio del poder dado de manera informal en el plano de liderazgo, se lleva a concretar los términos del líder exitoso, poniendo énfasis en encontrar los rasgos de éxito en las características personales de los directores, de las experiencias que posean, la forma en que distribuyen el trabajo o de los conocimientos que tengan para saberse exitosos, entre otros aspectos. El fenómeno de director exitoso debe ser visto como una construcción de una realidad social por encontrarse éste inmerso en ella (Cayulef, 2007).

Los procesos del cambio deben estar interconectados con el comportamiento y la actitud de las personas que realizan las labores directivas, implicando concretar relaciones democráticas en las escuelas y no sólo el poseer competencias técnicas en el desarrollo administrativo, para poder asegurar la

transformación permanente y constante encaminada a alcanzar una educación de calidad (Cayulef, 2007).

Para poder tener más claro la conceptualización de liderazgo, Manes (2004) propone 5 elementos que llevan a entender con mayor claridad de lo que se trata el tema. Estos son:

- La honestidad. Atributo de un buen líder por lograr obtener credibilidad en la gestión que desarrolla.
- El compromiso. El líder es quien debe conjugar los intereses del equipo de trabajo, los suyos y los de la propia institución para producir una sinergia entre todas estas partes.
- La paciencia. El buen líder debe llevar a cabo el trabajo colaborativo hasta que de frutos, haciendo uso del tiempo necesario para alcanzar el cumplimiento de los objetivos planteados.
- La visión compartida. Un líder debe crear estrategias encaminadas a involucrar una participación de correspondencia entre todos los involucrados para alcanzar procesos de cambio.
- La ejemplaridad. Para poder llegar a ser catalogado como un buen líder, es indispensable que el sujeto se conduzca de manera ejemplar para que conlleve la legitimación de la autoridad ejercida.

Se piensa entonces en un liderazgo orientado a la búsqueda de la democracia y la libertad, basándose en primicias tan importantes como lo son: la ética, los valores, la democracia y el compromiso, para que se pueda dar un verdadero cambio de estructura.

Finalmente se busca dar paso a un liderazgo creado gracias a la cultura organizativa que pudiera implantar el líder institucional, con nuevos enfoques en la administración, apoyado en el trabajo por establecer nuevos símbolos de confianza y colaboración, haciendo uso de mensajes o significados ocultos, para poder crear una nueva cultura en la organización, donde el papel del director deba ser el de facilitador del cambio (Murillo, 2008).

Es necesario entonces re-direccionar al liderazgo como algo interactivo, poniendo en juego distintos recursos de la gestión institucional que lleven al director a alcanzar un trabajo eficaz, de manera que en cualquier ambiente escolar, el éxito lo haya logrado gracias a los roles formales e informales que ejerza como líder exitoso.

Como ya se mencionó, a partir de 1990 se vislumbran distintos estudios sobre liderazgo, la mayoría inician en empresas de índole comercial o industrial y muy pocas veces en organizaciones sociales como es el caso de las escuelas, enfocando los descubrimientos a medir la productividad relacionada en la generación de la economía lograda por las empresas, para promover cambios desde su estructura organizativa que lleven a conseguir una producción a gran escala, implementando modificaciones en la forma de trabajar. Dentro del ámbito académico, los estudios realizados retoman estos principios empresariales para elevar el rendimiento académico, como forma de estandarizar el producto educativo que se entrega a la sociedad y que es en gran medida donde se miden los logros obtenidos en cada plantel académico, abriendo paso a nuevos enfoques sobre liderazgo denominados de distintas formas: liderazgo efectivo, liderazgo

simbólico, liderazgo visionario, liderazgo institucional o liderazgo educativo, entre otros (Maureira, 2004).

Ya en la literatura del siglo XX se puede encontrar la evolución del proceso de liderazgo donde se plasma una nueva percepción sobre el tema (Gorrochotegui, 2007). Asimismo se recaba escritos sobre la evolución del liderazgo desde los más antiguos, hasta llegar a las nuevas y novedosas teorías. Entre ellas se encuentran las siguientes:

El “liderazgo centrado en los rasgos” que propone Tedlow (2004) al realizar estudios a grandes líderes empresariales, destacando la visión del mercado, no se detienen a mirar atrás, son entregados a su compañía, dan más de lo que prometen y fijan su visión del mercado en una misión que deban acoger todos los miembros de la empresa.

Greenleaf (1977) habla sobre el “Liderazgo servidor”, cuyas características son sacadas de una apología denominada *Viaje hacia el Este (Journey to the East)* de Hernan Hesse, señalando que el líder deba servir a los demás sabiendo que ésta actividad sea la clave para alcanzar su grandeza. Por su parte Stephen Covey (1989) postula lo que se conoce como “Liderazgo personal”, en el que el líder ha adquirido hábitos privados que lo han llevado a alcanzar la madurez, basado en los principios universales tendientes a alcanzar una vida disciplinada sin disipaciones mundanas.

En otros estudios de escuelas eficaces surgen otros conceptos, como es el “liderazgo instructivo o pedagógico”, que dará vida a una nueva visión sobre la administración; su denominador se centra en alcanzar la mejora escolar en la

eficacia de una dirección participativa, usando un sentido de progreso y cambio radical (Maureira, 2004).

Así se puede determinar que el liderazgo no puede coexistir sin la imagen de un líder directivo, por ser éste quien da rumbo a una institución educativa, por ello existen distintos perfiles relacionados con el gerenciamiento institucional. Para tener más claro el papel que juegan estos agentes, es necesario retomar las características de los directores para poder entender el liderazgo en sus diferentes formas, logrando conceptualizar el término de manera más clara y precisa.

En el texto de *MINED, Gobierno de el Salvador* (2008), se mencionan las características de un director escolar en dos vertientes, como director gerente y como líder pedagógico, para que un director pueda lograr una gestión escolar efectiva.

Un director gerente presenta las siguientes características:

- Muestra interés por mejorar la comunicación entre estudiantes y docentes, para generar un ambiente de aprendizaje y logro académico.
- Su organización está centrada en función de la mejora continua de los aprendizajes de los alumnos, sacando el mayor provecho en el tiempo, en los recursos materiales y financieros del plantel académico.
- En la elaboración, seguimiento y evaluación del PEA (Plan Estratégico Académico) y del PEI (Plan Educativo Institucional), se involucra a toda la comunidad educativa, donde se pueda re direccionar el trabajo institucional.

- El liderazgo está centrado en la misión y visión del centro escolar, para que sea reconocido por la comunidad a la que se trabaja.
- Delega el poder con responsabilidad, en un clima de cooperación para la toma de decisiones de forma consultiva y participativa.
- Se implementan estrategias y mecanismos para comprometer a una buena rendición de cuentas en los procesos pedagógicos, que lleven a alcanzar mejoras continuas en el aprendizaje en los educandos.

En el texto de *MINED, Gobierno de el Salvador (2008)*, se mencionan las características de un director que se deban tomar en cuenta para hablar del trabajo desempeñado como líder pedagógico y son las siguientes:

- Llevar a cabo el papel de gestor, promoviendo el trabajo colaborativo en la búsqueda de cubrir todos los temas curriculares, para alcanzar con eficiencia los objetivos de los planes de estudio, poniendo en marcha la recreación y el buen uso y manejo de los espacios educativos.
  - Buscar acercar experiencias exitosas de cambio, que motiven la generación de una nueva cultura de innovación y mejora, para poderlos incluir en el PEA y en el PEI, llevando a elevar la calidad en el trabajo académico.
  - Cada líder debe considerar que para alcanzar el éxito, es necesario generar indicadores de calidad dentro del trabajo continuo de la institución, que lleven a posicionar al plantel en un buen lugar en los niveles de ranking.
- Otros estudios realizados fueron en escuelas de Ceuta, España, donde se

llevó a cabo una investigación para distinguir los rasgos característicos

dominantes en la figura del director, como líder transformacional que postula Bass (citado por Cuevas y Días, 2001), cuando se pronuncia por un liderazgo sustentado en las competencias, estilo y dedicación del líder.

Se refieren los siguientes resultados:

- El líder es quien, por su carisma, tiene la capacidad de transmitir confianza y respeto, pero además entusiasma a su personal para trabajar en pro de la institución.
- Un director que ejerce un buen liderazgo deja de lado los influyentísimos o las apatías, trata a todos por igual sin sacar partido por motivos personales o profesionales.
- Quien es líder, promueve la necesidad de generar un cambio dentro de las estructuras en sus colegas, en la reflexión de la búsqueda por prepararse cada día mejor.
- Un líder implementa estrategias para que los miembros del equipo académico se identifiquen con los objetivos a alcanzar en la institución.
- El líder fomenta la colaboración en equipo poniendo atención en las ideas de sus colaboradores.

En la búsqueda por conocer sobre distintas propuestas en los estilos de liderazgo escolar más populares, Sergiovanni (1984) encuentra cinco formas de liderazgo en función del aspecto dominante, las cuales son:

Líder humanista. Es aquella persona dedicada a animar y apoyar a su personal, potenciando el desarrollo profesional de sus colaboradores, creando un

ambiente humanista, generando una armonía moral que pueda utilizar en la toma de decisiones.

Líder simbólico. Es el jefe encargado de escoger los comportamientos y las metas que los demás miembros de su equipo deberán seguir, enfocados en alcanzar los objetivos de la visión institucional. Entre sus principales funciones está la de presidir ceremonias importantes, revisar que el trabajo se lleve a cabo haciendo un recorrido por las aulas, su principal prioridad -antes que la administrativa- es la educativa y siempre está en contacto directo con los alumnos del plantel.

Líder técnico. Es aquel que se rige por la planeación meticulosa de las actividades, propiciando tener un buen control de los eventos, lo que le permite apearse a los tiempos estipulados para llevar a cabo cada una de las actividades. Siempre tiene un plan extra, denominado de contingencia, que le garantiza la eficacia óptima de las actividades escolares.

Líder educativo. Preocupado por el desarrollo del currículo, promueve la supervisión, la evaluación y la ayuda a los integrantes de su equipo académico. Es quien posee los conocimientos que lo llevan a realizar con eficiencia su labor, porque conoce a la perfección los programas educativos y cómo implementarlos.

Líder cultural. Es el director que crea un estilo propio en la forma en que lleva a cabo su organización, encargándose de socializar a los nuevos componentes del grupo de trabajo, para que rápido encuentren la forma en que funciona el plantel. Se vale de disipar mitos, creencias o tradiciones durante todo el tiempo en que dure su gestión, para mantener un dominio sugestivo entre



padres de familia, alumnos, docentes, personal administrativo u otros agentes de la comunidad que lo lleven a mantener su estatus de líder (Murillo, 2006).

También se establecen cuatros estilos de liderazgo escolar, a través de estudios realizados por Leithwood, Begley y Cousins (1990), que han brindado un amplio panorama sobre el director exitoso:

**Líder cooperativo.** Es un director que crea un ambiente de cordialidad y cooperación entre los integrantes de su equipo de colaboradores, los integrantes de las autoridades institucionales y miembros de la comunidad académica, ya que creen que de esta forma lograrán alcanzar el éxito general para que le sea reconocida su labor como líder académico.

**Líder integrador.** Directivo que busca conjugar sus buenos elementos como directivo, administrador y persona, para logra obtener el mayor rendimiento académico institucional, que lo lleve a posicionarse de un buen lugar y renombre.

**Líder normativo.** Es el director encargado de seguir lo establecido en los programas y planes de estudio implantados por sus autoridades. Siempre se asegura que las actividades o temas propuestos en los planes sean trabajados con el más alto rendimiento y alcance, implementando distintos procedimientos pedagógicos.

**Líder burocrático.** Es aquel director encasillado en el trabajo administrativo, por considerarlo prioritario, ya que esta actividad es la que mide su eficiencia ante sus autoridades competentes. Se preocupa por la entrega pulcra y puntual de sin fin de documentos, imposibilitándolo de darse a la tares de crear otras alternativas de gestión.

Se reconoce que la demanda de una excelencia académica y un buen nivel competitivo se ha hecho cada vez más prioritario por obtener dentro de cada plantel educativo, por lo que se requiere un líder capaz de lograrlo.

Ruiz (2009) menciona que las principales características que deba poseer el directivo como líder y son:

- Tener una buena sensibilidad intercultural.
- No negarse a aprender.
- Motivado por su iniciativa.
- Poseer una buena capacidad al realizar la planeación institucional.
- Saber manejar el trabajo en equipos colaborativos.
- Empaparse de nueva información que le ayude a mejorar su gestión.
- Debe saberse íntegro para poder transmitirlo al resto de la comunidad que le rodea.
- Tener un alto grado de creatividad que lo lleve a implementar estrategias de logro eficaz.
- Involucrar a toda una comunidad en el logro de la visión del plantel.

De acuerdo a Uribe (2005a) otros estudios contemporáneos, encaminados a vislumbrar los efectos del liderazgo académico dentro de la administración institucional, arrojaron que cada director se sometía a responsabilidades afiliadas a su papel como líder y que está obligado a:

- 1) Crear una cultura que corresponda a los intereses, creencias y sentimientos de la comunidad, en completa armonía y cooperación.

- 2) Llevar un orden en la realización del trabajo académico – administrativo, siguiendo rutinas y procedimientos previamente establecidos.
- 3) Buscar sacar el mayor provecho a los tiempos dedicados a la enseñanza.
- 4) Contar con buenos materiales metodológicos, que ayuden a los profesores a realizar su trabajo con eficiencia y calidad.
- 5) Cuidar que la enseñanza esté encaminada con apego a la currícula establecida por las autoridades.
- 6) Valorar los avances, implementando evaluaciones periódicas.
- 7) Crear objetivos claros a alcanzar, haciendo una priorización de los mismos y seguir con una agenda.
- 8) Tener el conocimiento claro de todo lo que involucra el currículo establecido dentro de la escuela, para poderle hacerle ajustes al sistema de enseñanza – evaluación, para poder lograr los objetivos propuestos.
- 9) Llevar un estrecho vínculo con profesores y alumnos.
- 10) Tener un alto grado de reconocimiento al trabajo realizado por los miembros de su equipo de trabajo.
- 11) Establecer fuertes lazos de comunicación con sus subordinados.
- 12) Saberse digno representante de su institución.
- 13) Elaborar la planeación del trabajo institucional, sabiendo involucrar a sus maestros en importantes decisiones.
- 14) Saber reconocer fortalezas y fracasos como parte de un crecimiento académico.

- 15) Llevar un adecuado seguimiento del desempeño institucional, tomando como herramienta indicadores de calidad.
- 16) Ser el primer agente de cambio, liderando innovadoras actividades.
- 17) Estar siempre al tanto de la afectividad de las prácticas académicas adaptando prácticas necesarias para brindar solución a algún problema.
- 18) Llevar un constante monitoreo de los logros alcanzados por los alumnos, haciendo uso de evaluaciones. Incentivando el logro académico.
- 19) Tener conciencia de la trascendencia y el trasfondo de su gestión, para poder re direccionar sus nuevas decisiones.
- 20) Asegurarse de estar en constante actualización, por la importancia de su cargo, y que lleva a tomar decisiones que modifican la vida de una escuela.
- 21) Ser partidario de la innovación intelectual, tecnológica, conceptual, material, infraestructural, entre otros, sabiendo que estos factores le permitirán alcanzar el éxito.

Dentro de las escuelas que aprenden, el papel del director burocrático pierde fuerza en la medida que se va creando una nueva visión compartida por alcanzar sus metas y esto lo podrá lograr con aprendizajes en equipos, creando a crear una nueva disciplina centrada en el pensamiento sistemático (la quinta disciplina), en una visión compartida de colaboración en la gestión. (Senge, 1998).

La disciplina de Senge (1998) propone considerar aspectos importantes, donde los integrantes, al estar interactuando en equipos, crecen con mayor

rapidez, y para poder lograr el aprendizaje se debe iniciar con el diálogo, por ser la principal forma de comunicación entre una sociedad moderna, por considerarse la mejor forma de negociación, interacción y crecimiento mediático entre todos los agentes que conforman un aprendizaje en equipos organizacionales.

Otros aspectos fundamentales que se requiere para que se logre el pensamiento sistémico son los modelos mentales alcanzados por los integrantes del equipo que le ayudan a vislumbrar las limitaciones del mundo que les rodea, llevando a crear una visión compartida en el logro por compromisos a largo plazo, en un constante dominio personal que lleve a un cambio de perspectiva en el trabajo colaborativo (Senge, 1998).

El nuevo papel que adopte el director deberá estar centrado en la investigación como forma de buscar comprender la razón de la influencia ejercida entre las fuerzas internas y externas que mueven a la institución al cambio, para llegar a crear una nueva organización como sistema, pero también centrar sus esfuerzos en diseñar procesos de aprendizaje que lleven al director a estar en constante búsqueda de conocimientos nuevos sobre el tema de la organización, permitiéndoles entrar a formar parte de micro mundo de organizaciones inteligentes del futuro.

Siguiendo esta misma línea de investigaciones de una nueva forma de llevar a cabo el liderazgo centrado en el pensamiento sistémico, la quinta disciplina de Senge, se encuentran otros estudios realizados por investigadores del texto denominado "*Escuelas que aprenden*" (Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton, y Kleiner, 2000).

Así se formula un distinto liderazgo en el trabajo escolar al adquirir un nuevo aprendizaje organizacional, considerando que para dominar el tema se deben considerar los siguientes aspectos:

- Fijar una agenda. Es importante llevar una agenda de trabajo en los centros escolares que es donde recae la organización; dentro de cada agenda el directivo deberá verse como un agente más de aprendizaje generando organizaciones que aprenden.
- Cultivar relaciones entre los participantes. Brindar un ambiente de participación entre los del equipo que permita recolectar experiencias entre colaboradores, ayuda mutua, compromiso por sacar adelante el trabajo, pero, sobre todo, generar conocimiento.
- Compartir experiencias entre otros distritos. Permitirse la retroalimentación con experiencias de otros trabajadores, que habiten en lugares diferentes y/o alejados a su centro educativo, porque la diversidad enriquece.
- Fomentar iniciativas atrevidas. Ser y fomentar la innovación en la práctica, tanto administrativa como académica.
- Generar oportunidades de opinión. El directivo debe abrir oportunidades de opinión para todos los integrantes de la institución, al establecer que todos y cada uno de ellos son importantes en la comunidad. La diversidad de pensamientos enriquece una idea permitiendo alcanzar el éxito.
- Dar tiempo al cambio. Una realidad palpable es que el director de una institución educativa se ve inmerso en un torbellino de responsabilidades

que no le permiten dar un tiempo para replantear su camino evaluando sus logros y debilidades, por lo que no puede buscar el cambio; deberá pues replantear sus funciones y buscar la modificación en este rubro para alcanzar el éxito.

- La dinámica de sistemas complejos. Implica llevar a cabo un trabajo más participativo, donde todos los miembros del equipo educativo se empeñen por alcanzar los mejores lugares de rendimiento académico, sin la necesidad de truquear los resultados. Así el directivo es el principal gestor y promotor del cambio, desea aprender más, ayudar a sus colegas, motivar, reforzar los planes trabajados dentro de los grupos, se preocupa por mantener una buena calidad en la infraestructura del plantel, entre otros aspectos.

El cambio debe ser el motor de toda institución educativa que quiera sobresalir por el bienestar de los educandos por los que se trabaja y se gestiona. El papel de un director es ser un líder exitoso en todos sus aspectos, aprovechando oportunidades de aprendizaje y participación (Wenger, 2001).

Un nuevo panorama en la actividad académica se vislumbra en las “Comunidades de práctica” donde se conjugan el aprendizaje, la práctica y la organización; ahí se observa una comunión con el aprendizaje y los grupos de aprendizaje, como formas de movimiento interno dentro de las instituciones que adoptan estos nuevos modelos de conocimiento, generando una integración orgánica trabajando por los mismos objetivos, por un compromiso educativo y alcanzar el bien común institucional (Wenger, 2001).

Namo de Mello (2003) considera la función del directivo en la imagen de un gran líder que busca formar hombres y mujeres dentro de su comunidad, capaces de alcanzar el triunfo dentro de una sociedad en transformación, encaminados a desarrollar una nueva forma de gerenciamiento.

Ésta parte de reformular la manera de organizar y dosificar el trabajo institucional, apoyado en el seguimiento a sus logros y alcances, permitiéndoles hacer una comparación en mediciones en las normas nacionales, buscando siempre mejorar el índice de logro académico, sabiendo que la medición de éste indica el nivel en que se encuentra la institución con respecto a las otras.

Asimismo se busca potencializar una nueva gestión que lleve a medir el éxito del líder, con la calidad en la educación que ofrece la institución en la que brinda sus servicios como dirigente, provocando el proceso educativo de cambio y de logros académicos, ya que van emparejados unos con otros.

El objetivo de todo establecimiento, sea público o privado, es el de brindar un buen servicio educativo a la comunidad en la que se encuentra inmersa (Fullan, y Hargreaves, 1999).

#### *2.4 Una visión moderna*

Una gestión moderna será la que brinde apertura por establecer trabajos asociativos con otros factores y comunidades dedicadas al apoyo educativo, que le permita capacitarse, creando oportunidades de aprendizaje, logrando un buen desempeño profesional en aras de ingresar a una nueva era tecnológica, donde se deban poner en movimiento conocimientos en el buen manejo y dominio de aparatos tecnológicos.



Es por eso que un líder exitoso moderno, debe contar, como herramientas para adaptarse al cambio, con la flexibilidad de pensamiento, de tiempo, de idiosincrasia, de trabajo, de respuesta, entre otros factores, que lo sitúen en un grupo distinguido e innovador.

Por último, el liderazgo centrado en el éxito deberá ser aquel que lleve a cabo la simplificación de procedimientos administrativos y de gestiones burocráticas, erradicando el papeleo innecesario o la pérdida de tiempo. La simplificación en el gerenciamiento debe ir acompañada de una buena capacitación que permita al líder manejar herramientas tecnológicas eficaces que ayuden a simplificar el trabajo administrativo (Namo de Mello, 2003).

Las nuevas organizaciones educativas del siglo veintiuno están encaminadas a cumplir las expectativas de las reformas educativas, dentro de las escuelas de América Latina y el Caribe, se han implementado temas sobre el papel que juega el director para alcanzar el reto de la transformación educativa y la preparación que le permite obtener nuevas funciones (Borden, 2011).

Los distintos programas o proyectos para el mejoramiento de la educación de las escuelas de América Latina y el Caribe son las que están sujetas a la responsabilidad y la función de los directores, y no a las interesadas en alcanzar las reformas en el sistema educativo de cada país.

Borden (2011) distingue el papel del director en los siguientes países:

- En Argentina, el director sólo es quien se hace responsable del programa.
- En Chile, el director es colaborador, en conjunción con otros participantes, en la gestión.

- En Costa Rica, el director es visto como administrativo, académico pero sobre todo como un líder institucional.
- En el Salvador, el director sólo colabora con los consejos institucionales.
- En México, el director es quien trabaja en conjunto con el profesorado por lograr el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.
- En Nicaragua, sólo se sujeta el director a colaborar en los consejos.
- En Panamá, el director es consciente de su papel y asume la gran responsabilidad en el proceso educativo dentro de la institución que dirige.

De lo anterior se desprende que en cada país de América Latina y el Caribe los directores se encuentran interesados en buscar la mejor forma de potenciar la calidad en la educación, sustentada en nuevas reformas, y enfrentan limitaciones específicas, sin embargo no por eso se dejan abatir, ya que saben que el resultado radica en función del liderazgo exitoso del director.

Borden (2011) referenciando a Tomlison y Allan, en un análisis de liderazgo considera que las actividades de liderazgo crean cambios positivos en los colegios. Mencionan que el “líder se debe centrar en concebir la estrategia para mejorar el plantel, transmite a otros la visión del progreso, escucha las ideas de otros y las incorpora, obtiene la aprobación para la estrategia, instruye a otros sobre el significado del cambio y los apoya en el proceso respectivo, mantiene el sentido de orientación, participa activamente en el cambio y se hace responsable del resultado final”.

## *2.5 Conclusión del Capítulo*

Parte fundamental del éxito en un director escolar es su capacidad de liderazgo. Ahora bien dentro de los diferentes tipos de liderazgo, el transformacional es el que hace que todo el equipo de trabajo centre sus esfuerzos en conseguir el cumplimiento de sus objetivos. El líder, en este caso, identificará las cualidades y habilidades de cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo y, con base a ello, asignará funciones, sin perder de vista el logro de los objetivos. A este tipo de trabajo se le llama pensamiento sistémico o trabajo colaborativo.

En el siguiente Capítulo se abordará la metodología que se implementó para llevar a cabo el trabajo de campo.

## **Capítulo 3**

### **Metodología**

#### *3.1 Introducción*

En el presente Capítulo se mostrará la metodología que será aplicada para dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características y las prácticas de los directivos escolares exitosos?

Se entiende por metodología cualitativa a la forma de llevar a cabo la investigación por medio de procesos críticos, sistemáticos y empíricos, donde están implicados la recolección de datos y el análisis de datos cualitativos, para lograr hacer una integración conjunta de toda la información reunida (Taylor y Bogdan, 2000).

Así se busca obtener información valiosa por medio de entrevistas al director, docentes, alumnos y padres de familia de una institución educativa de nivel primaria pública del Estado de México “Lic. Mario Colín Sánchez”. Tomando a la directora Norma Leticia Zamudio González como caso de estudio para el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP), quien cuenta con 15 años como director, es egresada de la Escuela Normal en Educación y tiene una licenciatura en español.

Posteriormente se llevará a cabo un análisis de las evidencias de campo obtenidas para lograr crear un marco de referencia que sirva para generar información valiosa sobre el tema.

### *3.2 Método de investigación*

Al decir de Taylor y Bogdam (2000), la palabra investigación se emplea para definir un proceso de indagación y descubrimiento que el ser humano ha empleado a lo largo del tiempo como único fin de generar nuevos conocimientos que le sean útiles para su vida, por medio de una metodología o modo de buscar respuestas a problemas.

La metodología utilizada para recabar información sobre la investigación del proyecto fue la del enfoque cualitativo, vista como herramienta donde se lleva a cabo un proceso de indagación guiando la recolección y análisis de datos en un solo estudio, conjuntando procesos empíricos y críticos, así como su integración y discusión conjunta para llegar a construir meta-inferencias, producto de toda la información obtenida (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Este enfoque permite el desarrollo de la comprensión en el estudio de los fenómenos encontrados como parte de abordar investigaciones en las ciencias humanas (Giroux, 2002).

En la presente investigación se hace uso de entrevistas individuales, apoyadas por una guía o cuestionario para recabar información, en distintos momentos y a distintos miembros de la comunidad educativa como a la directora del plantel, a quien se le tomó como objeto de estudio (Day, 2011) lográndose así un análisis de datos por medio de un proceso inductivo cuyo objetivo final es conocer las características del liderazgo efectivo de la directora Norma Leticia Zamudio González de la escuela “Lic. Mario Colín Sánchez”, apoyada en la enfoque cualitativo.

### *3.3 Población y muestra*

La institución educativa en la que se realizará el estudio de campo es la escuela primaria “Lic. Mario Colín Sánchez”, ubicada en manzana K, sin número, Unidad Infonavit, CTM, San Pablo Tultepec, Estado de México, que tiene como directora a la Profra. Norma Leticia Zamudio González. La escuela cuenta con 271 alumnos, 9 docentes (7 profesores frente a grupo y 2 promotores, uno de salud y otro de educación física) contratados por el gobierno del Estado de México y 2 profesores (1 de computación y 1 de inglés) contratados por la Asociación de Padres de Familia.

Los participantes en este estudio son profesores, alumnos, padres de familia de de la mencionada institución educativa, así como la propia directora del plantel, quienes proporcionarán información del caso de un director, señalando sus cualidades personales y competencias profesionales que lo hicieron exitoso, así como su trabajo en la organización, la preparación, el liderazgo y la eficiencia en la administración de la escuela que tiene a su cargo. La información recabada tendrá la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar.

Se realizarán entrevistas individuales a 3 profesores que han trabajado en la escuela durante más tiempo, a 3 padres de familia, tomados al azar, y a 3 alumnos. Las mencionadas entrevistas serán dirigidas, partiendo de la estructura asignada por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey, ya que –como se ha señalado en diversas ocasiones- este estudio formará parte del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso. La estructura de las entrevistas puede observarse en el Apéndice 4.

### *3.4 Tema, categorías e indicadores de estudio*

El tema del proyecto se centra en encontrar características y prácticas de un director escolar exitoso por medio del estudio de un líder de éxito (Day, 2011).

A tal efecto los temas que guiarán las entrevistas son:

- Percepciones generales de la escuela (seguridad, enseñanza, salud, compromiso de los padres y desafíos).
- Percepciones de los líderes.
- Identificación de los aspectos clave de éxito en la escuela.
- Identificación del papel del director en el éxito de la escuela.
- Identificación y definición de las características del director en distintos niveles (fuera de la escuela, en la escuela y en el aula)

Como aspectos a evaluar se encuentran las percepciones que se tienen de la directora de la escuela primaria “Lic. Mario Colín Sánchez” como líder de éxito, por parte de padres de familia, alumnos y docentes, dentro de las que se encuentra la identificación de cualidades personales, competencias profesionales y prácticas efectivas del directivo sujeto de estudio. Se triangularán los resultados obtenidos, por medio de la recolección de información a través de entrevistas, cuadros de análisis, gráfica de resultados y análisis de documentos (prueba ENLACE), para dar respuesta a la pregunta de estudio.

### *3.5 Fuentes de información*

Al decir de Hernández, Fernández y Baptista, (2010) una fuente de información es todo lo que proporciona al investigador indicios claros para el trabajo de investigación que se esta desarrollando.

Por la naturaleza de la investigación, las primeras y mejores fuentes de información que se tomaron para recabar datos sobre el tema, fueron los de carácter humano, como son: los maestros, alumnos, padres de familia y la propia directora, ya que cada uno de ellos tienen experiencias y opiniones que compartir, por ser quienes conviven diariamente en el ambiente educativo en el cual se encuentra inmerso el directivo de éxito.

También se revisaron documentos impresos y que fueron tomados como fuentes de información, tal es el caso de los resultados de la prueba ENLACE, que aplica el Gobierno Federal Mexicano y que muestra el logro académico obtenido por los alumnos del plantel.

Por último, se tomó como fuente de información el archivo fotográfico con el que cuenta la dirección escolar, en donde se perciben evidencias de mejora en la infraestructura de la escuela a lo largo de quince años de trabajo continuo, para dar muestra del trabajo y éxito como líder del directivo.

### *3.6 Técnicas de recolección de datos*

El protocolo para la recolección de datos fue el siguiente:

Etapas 1. Selección de la institución.

Para poder determinar las características que posee la Profa. Zamudio, bajo el contexto del ISSPP se consideró el estudio de documentos que avalaran el éxito institucional y la calidad en la enseñanza. A tal efecto se realizó la búsqueda de los resultados obtenidos por la escuela primaria “Lic. Mario Colín Sánchez” en la prueba ENLACE. De la mencionada búsqueda se observó que la institución obtuvo altas calificaciones en aprovechamiento y logro académico, lo que sitúa a



la escuela dentro de las mejores de la zona escolar, situación que ha conllevado un alto grado de prestigio y renombre dentro de Tultepec, Estado de México.

Asimismo se recabó información general en la documentación oficial de la institución, para elaborar una base de datos que proporcione una descripción y percepción del plantel. Entre los datos más importantes por recabar se encuentran: la Clave del Centro de Trabajo (CCT), nombre oficial institucional, dirección oficial, años de funcionamiento, plantilla laboral y plantilla académica, entre otros.

Para poder elaborar un perfil e historia de trabajo de la directora como líder de éxito se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario y tres entrevistas, guiadas por un cuestionario preestablecido, donde se compartieron datos personales que ayudaron a crear el perfil e historia de trabajo como una trayectoria de éxito.

Ahora bien, es necesario hacer mención de que la postulante es docente dentro de la institución educativa donde se llevó a cabo el estudio, por lo que los primeros acercamientos para que se diera la autorización de realización fueron a nivel informal, cambiando hacia la formalidad con la presentación ante la directora de una carta de solicitud, misma que fue aceptada sin ninguna reticencia, mas al contrario, con entusiasmo, comprometiéndose a la entrega de un ejemplar de este trabajo.

Etapa 2. Aplicación de entrevistas.

Al principio de cada entrevista se le informó al participante el manejo del anonimato, por lo que no debían dar su nombre y que el interés era saber sobre el

tema del liderazgo efectivo ejercido por la directora del plantel. Se les señaló que toda la información que pudieran proporcionar se consideraría valiosa, por ser ellos las principales fuentes de información.

En el caso de la entrevista a docentes, los participantes fueron elegidos, como ya se ha mencionado, en virtud de la antigüedad que tienen laborando en la institución; en cuanto a los padres de familia y alumnos, fueron elegidos al azar, sin que influyeran procesos de selección previos a las entrevistas. Cabe señalar que este procedimiento fue marcado por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey, ya que se obliga al seguimiento de un protocolo específico que no puede ser modificado a voluntad.

Para aplicar las entrevistas fue creando un ambiente de cordialidad y confianza, para que de esta forma los entrevistados se sintieran con más libertad, logrando que pudiera dar sus opiniones en completa confianza, permitiendo recabar información fidedigna y de primera mano.

En el caso de los docentes, las entrevistas se llevaron a cabo en el plantel educativo, en su horario de trabajo, lo que dificultó un poco la concentración en las respuestas debido a que sentían presión de tiempo. En cuanto a los padres de familia, se abordaron en el patio de la escuela, durante el horario de clase y los alumnos se les abordó en su horario de descanso pero dentro de su salón de clase.

Aunque cada entrevista se tenía prevista en un tiempo estimado de 45 minutos, no se llegó a limitar a ningún entrevistado, dejando que se fueran relajando a lo largo de las preguntas, mejorando la relación entre entrevistador – entrevistado.

Etapa 3. Observación y revisión de documentos.

En esta etapa se aplicaron técnicas de comparación y cotejo de cuadros de logro académico e índices de aprovechamiento (prueba ENLACE), proporcionados por la propia directora del plantel, quien en su carácter de administrador institucional debe manejarlas cada año, como forma de rendir cuentas a las autoridades competentes a las que pertenece la institución.

En los cuadros de logro académico (ver Apéndice 3) se observan los promedios de aprovechamiento escolar por grado, mismos que son un indicador del nivel académico de la institución educativa, ya que se considera que a menor cantidad de alumnos reprobados mayor es el prestigio de la escuela.

Por su parte, los índices de aprovechamiento determinados por la prueba ENLACE (ver Apéndice 2), aplicada por el Gobierno Federal, muestran el lugar que ocupa la institución a nivel entidad y país.

Los documentos antes descritos servirán para posicionar a la institución educativa en estudio dentro del contexto municipal, estatal y nacional, lo que implica una labor personal de la directora del plantel, que la convierte en un líder exitoso.

### *3.7 Aplicación de instrumentos*

Para poder recabar la información se aplicaron los instrumentos de indagación que a continuación se describe:

- Entrevistas individuales al director (el director fue entrevistado por separado en tres ocasiones).

En el primer día se visualizaron documentos oficiales de la institución para crear una base de datos donde se proporcionara una descripción y percepción del plantel.

Se guió una entrevista con preguntas preestablecidas a la directora del plantel para recabar datos biográficos y profesionales. Se logró crear un perfil y al mismo tiempo una historia de trabajo de ella como líder de éxito.

En el segundo día se abordaron preguntas en un formulario de entrevistas, de acuerdo al protocolo del proyecto, buscando identificar la percepción que se tiene de la escuela, el liderazgo ejercido, forma de liderazgo, distribución del liderazgo, papel de la directora Norma Leticia Zamudio como líder y percepciones de éxito a futuro.

En el tercer día se aplicó un cuestionario al director (Encuesta Nacional de Directores, ver anexo 4) la cual fue formulada por el equipo del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP) y que es usada por todos los miembros asociados para recabar datos de investigación.

En ella se busca recabar datos importantes sobre su trayectoria como directivo, su formación, el trabajo que desempeña y actividades extra escolares que lo llevan a ser exitoso, entre otros aspectos, brindando al investigador una herramienta útil que lo lleve a triangular la información con otra herramientas de indagación.

- Entrevistas individuales a profesores, alumnos y padres de familia.

Se trató de capturar la “voz auténtica” de los participantes por medio de entrevistas semi-estructuradas, basadas en una serie de preguntas abiertas donde

alentaran al entrevistado a hablar libremente sobre el tema. Se estimó su duración entre 45 minutos a una hora como máximo, en diferentes momentos (por la mañana o por la tarde) y en distintos días, para lograr calendarizar de la mejor manera las sesiones de entrevistas, logrando recabar datos lo más completos que fuera posible.

- Observación y revisión de documentos proporcionados por la propia directora del plantel.

En los que se buscó información del logro académico indicativo del éxito como director.

Los documentos proporcionados fueron: cuadros comparativos de logro académico (ENLACE), escalas, índices de aprovechamiento y archivo fotográfico, que ayudarán más tarde en el Capítulo de análisis de resultados, a triangular la información, para dar respuesta a la pregunta de estudio.

### *3.8 Captura y análisis de datos*

Todas las entrevistas fueron capturadas mediante una grabadora de voz para lo cual se pedía previa autorización de grabación a cada entrevistado, lo que proporcionaba más libertad y minorizaba el temor de perder algún comentario útil para la investigación, logrando que no se alargaran las sesiones o se volvieran a aplicar de nueva cuanta las entrevistas. El grabador de voz fue de mucha utilidad por ser un utensilio muy práctico, destacando la grabación continua, la fidelidad de lo que se esta grabando, el ahorro de tiempo y el dinamismo con que se pudo recoger la información.

Con base en las respuestas dadas por los entrevistados, se generaron tablas de información (ver Apéndice 4), una para cada actor, esto es docentes, padres de familia-tutores y alumnos. Posteriormente se elaboraron las tablas de análisis para cada uno de ellos (ver Apéndice 4).

En cuanto a la directora, se aplicó la encuesta nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas 2011-2012 (ver Apéndice 5), cuyo análisis se realiza posteriormente.

### *3.9 Aspectos éticos*

Para poder llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de investigación, se debió tener la plena convicción y compromiso de todos los participantes por colaborar en el estudio. A tal efecto se elaboró una solicitud por escrito a la directora de la Escuela Primaria “Lic. Mario Colín Sánchez”, para solicitar su autorización y aplicar las entrevistas y revisar documentos (Apéndice 1).

Es importante señalar que, para evitar posibles conflictos éticos, se hizo énfasis, antes de realizar la entrevista, de la confidencialidad absoluta y el anonimato, situación que permitió la fluidez en las entrevistas al saber que no habría represalia alguna si se vertían comentarios que no favorecieran a la Directora.

### *3.10. Conclusión del Capítulo*

El presente estudio se basa en los instrumentos que aporta el Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso, elaborado por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey, que marcan las directrices para la entrevista con la Directora de la Escuela Primaria “Lic. Mario Colín Sánchez”, en

Tultepec, Estado de México y que, posteriormente, servirá para realizar el perfilado del Director Exitoso en México.

Las entrevistas con docentes, padres de familia y alumnos, aportan información fundamental respecto de la percepción que tienen estos actores de práctica de la Directora Norma Leticia Zamudio González, que la han llevado a ser considerada como una líder exitosa, por lo que el análisis de las mismas será abordado a continuación.

## Capítulo 4

### Análisis de resultados

#### *4.1 Introducción*

En este Capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de indagación descritos en el Capítulo anterior, para obtener la información requerida y dar respuesta a la pregunta de estudio (¿Cuáles son las características y las prácticas de un director exitoso?) donde se tomó como caso de estudio a la directora Norma Leticia Zamudio González de la Escuela Primaria del Estado de México, “Lic. Mario Colín Sánchez”.

En primer lugar se creó una base de datos de la institución, retomando la información obtenida del análisis de documentos oficiales del plantel. Los siguientes son las categorías de análisis más importantes con las que se considera se podrá responder a la pregunta de investigación:

- Descripción general del personal.
- Percepciones de los dirigentes.
- Desarrollo de la escuela.
- Aspectos técnico-curriculares.

Continuando con el análisis de resultados, se conforma un perfil de la directora como un líder exitoso. Los aspectos de análisis que para este fin se definieron son los siguientes:

- Historia del director.
- Narrativa del perfil.



- Generalidades del perfil.

Dichos aspectos contribuyen a definir sus prácticas y competencias, además describen sus cualidades clave, habilidades y conductas fundamentales que la hacen ser una líder de éxito.

Posteriormente se exponen los hallazgos obtenidos por medio de las entrevistas semi-estructuradas que se usaron como instrumentos de indagación, realizadas a docentes, padres/tutores y alumnos, por medio del uso de tablas, transcribiéndolas exactas y organizadas en etapas, categorías e información, mismas que permitirán la creación de una matriz de datos por medio del análisis de los datos donde se muestra la presentación de resultados citados por dos o más fuentes. Generándose el análisis de las entrevistas de la mejor forma posible, pudiendo confrontar los hallazgos con las distintas fuentes referidas en el marco teórico, incrementando la confiabilidad y validez de la interpretación.

Se aplicaron técnicas de comparación y cotejo de cuadros de logro académico de los datos de la prueba de ENLACE aplicada a las escuelas de nivel básico del Sistema Educativo Nacional Mexicano, escalas o índices de aprovechamiento institucional, para llevar a cabo gráficas que permiten observar de mejor forma el logro académico, indicativo de éxito.

También se presenta el resultado de una encuesta nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de escuelas 2011-2012, aplicada a la directora del plantel, para ser analizado por medio de gráficas. Posteriormente se retomarán los datos que ayuden a generar información concluyente en el siguiente Capítulo.

## *4.2 Presentación y análisis de resultados*

Los resultados de las entrevistas se presentan de la siguiente manera:

### *4.2.1. Descripción general del personal*

De acuerdo a la directora Zamudio, en la entrevista que se le formuló, se promueve una cultura de identidad hacia el lema institucional, que es “trabajo, cultura y disciplina” con todos y cada uno de los miembros académicos del plantel. Si algún elemento es nuevo dentro de la institución, la dirección se encarga de difundir el lema para formarle su identidad y anexión al plantel.

Se promueve un liderazgo compartido donde cada docente sea autónomo y capaz de tomar decisiones dentro de su aula, donde además se lleva a cabo un trabajo colegiado en la toma de decisiones mediante acuerdos.

En las fortalezas del trabajo docente que menciona la directora del plantel, en la entrevista que se le realizó, destaca que cada maestro tiene un compromiso por el trabajo, siendo responsable en su desempeño frente al grupo.

También se menciona que las dificultades se superan gracias al compromiso que tienen todos los docentes por alcanzar el éxito. Los desafíos se enfrentan llevando a cabo una planeación del trabajo, partiendo de una evaluación de logros y retos, re - direccionando los esfuerzos a un mismo fin, reconociendo que nada se podría lograr, si no se contará con el apoyo de los docentes y la asociación de padres de familia, trabajando a la par.

#### *4.2.2. Percepciones de los dirigentes*

De acuerdo a las preguntas encaminadas a conocer las percepciones que tienen los docentes de la Profra. Zamudio como directora del plantel, se tiene que el trabajo administrativo es más que sólo guiar a un grupo de personas; el éxito de la escuela se enfoca en obtener un alto nivel académico. Lo anterior se refleja en la respuesta vertida por uno de los entrevistados al señalar que:

Maestro 2

La calidad en la enseñanza no se ve como algo terminado, aunque a pesar de que la institución ha obtenido los primeros lugares de aprovechamiento a nivel zona de la prueba ENLACE, se promueven espacios pedagógicos que le permiten al alumno integrar un conocimiento pleno.

También se muestra un trabajo colaborativo entre los integrantes del equipo institucional promovido por la directora del plantel, lo que se refleja en el siguiente comentario.

Maestro 1

El compromiso por trabajar dentro del plantel se ha ido fomentando con los lazos afectivos de compañerismo con otros docentes, el sentirse comprometida por trabajar en un equipo colaborativo que trabaja por conseguir los objetivos institucionales.

La comunidad considera que es una escuela que ha adquirido un prestigio por ser una institución bien organizada, lo anterior se observa como respuesta a la entrevista realizada a padres /tutores en el cual se señala que:

Padre/tutor 3

Lo que hace ser exitosa a esta escuela es su trabajo muy bueno, siempre se cuida que no haga falta nada. La maestra directora junto con sus maestros toman buenas decisiones que favorecen a nosotros los padres y a nuestros hijos.

Padre/tutor 1

La calidad de los servicios siempre se ha mantenido una buena calidad en todo lo que ofrece la escuela, porque la directora le guata llevar un trabajo impecable.

Con respecto a la calidad académica los padres/tutores aprecian lo siguiente:

Padre/tutor 2

Acerca de la calidad de la enseñanza, aprendizaje y los resultados académicos. Se cuida el promedio de los alumnos y se apoya llevando más tarea ya que existen profesores muy exigentes.

Los alumnos que se forman en la institución los hacen de manera íntegra abarcando el desarrollo de todas sus destrezas y habilidades. Son las apreciaciones de padres/tutores al contestar en la entrevista realizada, señalando que:

Padre/tutor 3

La escuela desarrolla todas las habilidades de nuestros hijos, los maestros promueven dentro de los grupos temas para cuidar la salud, los valores, entre otros. También se involucra a trabajar a los

padres en la educación de los hijos, así la escuela es de mucho prestigio y única en su tipo, parece una escuela particular.

#### *4.2.3. Desarrollo de la escuela*

Por lo que respecta a este rubro la profesora Zamudio opina que dentro de la institución se manejan estándares de calidad en el servicio, poniendo en práctica la medición por medio de distintos instrumentos de cotejo.

Profa. Zamudio:

Es una de mis responsabilidades implementar sistemas formales de seguimiento y evaluación de la enseñanza que ayuden a la institución a la mejora y el cambio para que cualquier persona del público pueda tener acceso a ella.

Se parte de la formulación de un plan anual estratégico de transformación de trabajo, donde se exponen los objetivos, la misión y la visión, los proyectos, las estrategias, las actividades a desarrollar, los objetivos de mejora en todos los rubros, las rúbricas de evaluación, también se establecen los reglamentos (institucional y grupal) porque se reconoce que toda sociedad debe ser regida por una ley; se lleva el manejo de una calendarización de éstos y otros aspectos. Se promueve la participación de todo el personal institucional para promover el mejoramiento constante, puesto que la organización sistémica es la que ha logrado de gran medida el éxito.

#### *4.2.4. Aspectos técnico-curriculares*

Al investigar sobre estos aspectos, la directora Zamudio concluye que para poder integrar a los alumnos al nivel superior inmediato, se llevan a cabo

diferentes adecuaciones, desde la planeación de grupo que se desprende de la planeación institucional, considerando todos los rubros (académicos y administrativos) hasta la incorporación de los alumnos en el nivel de Secundaria. Asimismo se da un seguimiento personalizado a cada alumno, brindando información oportuna a los padres de familia del aprovechamiento y logro académico de sus hijos, aspecto considerado por Borden (2011), quien distingue que el director es quien trabaja en conjunto con el profesorado por lograr el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.

Se llevan a cabo seis evaluaciones, en la institución en estudio, a lo largo de ciclo escolar. Dicha batería de pruebas son compradas a Arush (empresa especializada en la elaboración de baterías pedagógicas) y aplicadas por los docentes titulares de cada grupo. Además se aplica la prueba ENLACE, misma que es proporcionada por el gobierno federal, quien realiza la calificación y posterior análisis a nivel nacional, determinando el nivel de aprovechamiento académico de los educandos en cada escuela. Si se detectan problemas de aprovechamiento en los alumnos, se turna a los padres de familia, en compañía del docente y la dirección, actividades de reforzamiento de temas que brinden las herramientas para continuar su desarrollo. Estas actividades son señaladas por Uribe (2005) como acciones que realiza el director exitoso y que son implementadas por la Profa. Zamudio.

Ahora bien, si un alumno presenta problemas de discapacidad de cualquier índole, la dirección lleva a cabo adecuaciones curriculares y de infraestructura, como rampas, baños adecuados, material didáctico, evaluaciones, entre otros

aspectos, que han favorecido la integración de estos educandos a la comunidad de manera exitosa. Se observan experiencias de éxito de alumnos que han y están cursando su nivel primaria y que han sido niños que van desde la discapacidad visual, intelectual y física. Los docentes se han tenido que actualizar para poder trabajar con este tipo de niños, tomando cursos que ofrecen instituciones privadas o del propio gobierno del Estado. La dirección de la escuela hace extensivo el reconocimiento a los docentes por su ardua labor de trabajo y trascendencia, estimulándolos con reconocimientos por escrito en ceremonias protocolarias; también se premia a los alumnos por su destacada labor y esfuerzo académico. Estas acciones llevan a mejorar el nivel académico de los alumnos, lo cual a su vez redundará en la percepción de directora exitosa.

Respecto de lo que la institución necesita, la directora manifiesta:

Profa. Zamudio

Los apoyos con los que se quisiera contar dentro de la institución son los de un psicólogo que evaluará e implementará alternativas de solución para favorecer a alumnos y padres de familia que sufren la desintegración familiar, viéndose disminuido el rendimiento escolar. En ocasiones la escuela no tiene injerencia en aspectos familiares por los que atraviesa el niño y la institución se ve limitada pudiendo brindar una ayuda psicológica.

De lo anterior se desprende que la directora muestra especial atención en el aspecto académico, pero también en lo relacionado con la salud psicológica de los alumnos, yendo más allá de lo que implican sus responsabilidades del puesto,

lo que, de acuerdo con Uribe (2005), es un factor que permite considerar el éxito de su gestión.

#### *4.3 Perfil de la directora del plantel*

A continuación se plantean las percepciones obtenidas de las entrevistas aplicadas a la profesora Norma Leticia Zamudio González, donde se permite visualizar habilidades y conductas fundamentales que la hacen ser un líder de éxito.

##### *4.3.1 Presentación del director*

Es conveniente señalar que, aun cuando la información que precede ya ha sido abordada, los cánones –en cuanto a formato de presentación de este apartado- son marcados por la Escuela de Graduados en Educación, en virtud de que este trabajo formará parte del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso, y es necesario que todos los informes guarden la misma estructura.

*4.3.1.1 Historia del director.* La profesora Norma Leticia Zamudio González obtuvo la motivación para desempeñarse como académico de sus tías maternas y su mamá, quienes la alentaron para ejercer la profesión. Ella es egresada de la Escuela Normal en Educación y con una licenciatura en español en el año de 1987. Desde ese año ingresó a dar clase en una escuela primaria en el turno vespertino, cargo que desempeñó durante 5 años, para después -otros 5 años- desempeñarse como subdirectora de una primaria pública. Recibió su nombramiento como directora en 1997, en el turno matutino, para desempeñar funciones en una primaria de nueva creación y que actualmente lleva por nombre Escuela Primaria “Mario Colín Sánchez”, logrando mantenerse en este puesto



durante 15 años consecutivos, aunados a su trabajo como docente frente a grupo en el turno vespertino.

Para poder brindar un mejor desempeño a su labor como directivo cuenta con diplomados en habilidades administrativas en universidades prestigiadas, tales como La Salle y la Universidad del Valle de México, ambas son instituciones privadas. También ha tomado cursos sobre distintos temas administrativos que le apoyan como herramientas para guiar mejor a la institución que dirige, proporcionados en los Centros de Maestros, por parte del Gobierno del Estado de México. Ha participado en el proyecto nacional denominado “Escuelas de Calidad”, que a su juicio es lo que le ha proporcionado herramientas técnico – metodológicas que ha puesto en práctica, abarcando temas sobre planeación, gestión, gerenciamiento, organización escolar, mejoras de infraestructura y manejo de índices e indicadores.

Se puede observar que la directora tiene una especial preocupación por prepararse constantemente y estar a la vanguardia en conocimientos administrativos que le faciliten su gestión y liderazgo.

*4.3.1.2 Narrativa del perfil.* Sus primeros acercamientos como administradora de una institución los obtuvo cuando adquirió la subdirección de una escuela primaria en el turno vespertino bajo el cargo de un directivo muy capacitado en su labor. Por lo que ahora ella quiere igualar sus pasos y poder influenciar a otros con esa calidad de liderazgo aprendido y lograr también trascender.

El paso por la institución como líder le permite llevar a cabo un trabajo compartido entre el personal y colaboradores, considerándolos pieza clave para el logro de los objetivos del programa académico, sacando el mejor provecho de sus cualidades. También se tiene la conciencia de un mayor compromiso por seguir elevando la calidad de la escuela, por medio de un trabajo metódico y disciplinado, consiguiendo un carácter más enérgico.

Los roles que desempeña en la institución son diferentes. De acuerdo con los comentarios de los docentes, padres de familia y alumnos, se tiene que: con los docentes es el de organizador de las actividades, dando seguimiento y evaluando cada una de ellas; con los padres de familia funge como enlace entre la Asociación de Padres de Familia y la institución, tomando acuerdos de mejora para el plantel. Entre los alumnos brinda un seguimiento discreto a su aprovechamiento y actividades académicas para implementar nuevas estrategias que eleven sus promedios; y con el personal manual tiene estrecha comunicación para verificar que todos los aspectos materiales y de infraestructura estén en buen estado.

Con el trabajo diario ha buscado realizar cambios de liderazgo de acuerdo a como los sucesos y los objetivos lo demanden, ya que no en todos los tiempos y circunstancias funcionan las mismas estrategias de gestión, procurando renovarse adquiriendo una madurez en la gestión. Ahora ejerce su liderazgo de forma más sistemática, buscando alcanzar siempre un objetivo, involucrando a todos los agentes (materiales y humanos) sacándoles el mayor partido, viendo en cada uno de ellos sus cualidades para ponerlas a trabajar en beneficio de la organización.

El tiempo administrativo lo distribuye en un 70% a la organización, un 20% en dar seguimiento estableciendo parámetros de rendimiento y funcionalidad y 10% en dar seguimiento académico, por considerarlo el objetivo primordial por lo que toda institución trabaja.

La ayuda no profesional que recibe para hacerle frente a los retos son los textos que lee para estar informada de temas sobre gestión y planeación, entre otros, para asegurar su desarrollo profesional. Considera que el mayor tiempo que le pueda dedicar a prepararse de forma constante, le brindarán herramientas de liderazgo encaminadas al éxito.

Las horas que pasa en su trabajo por oscilan entre 8 a 10 horas diarias por 200 días hábiles (de acuerdo al calendario oficial), dan un total de 1600 a 2 000 horas efectivas. Las horas restantes del año las dedica a tomar descansos en compañía de su familia, sabiendo que una mente relajada rinde más.

La directora Norma Zamudio opina que la mejor forma de asegurar el éxito, es guiar el trabajo de forma organizada y sistemática, evaluando las necesidades de los alumnos y profesores por medio de exámenes estandarizados y fortaleciendo los rezagos por medio de actividades académicas de aprendizaje, donde los profesores del plantel se sientan comprometidos e identificados con los ideales del plantel, llevándolos a trabajar por alcanzar los mejores estándares de calidad en el servicio que ofrece la institución.

No todas las responsabilidades como director son fáciles de llevar a cabo, la que se le dificulta de acuerdo a su opinión, es la de ser mediador entre las partes (padres y docentes) y actuar con justicia. Está segura que lo que le haría falta a su

trabajo como líder es el conocimiento cierto de la legalidad, como de los formatos (actas administrativas) que amparen sus determinaciones, sin caer en el nepotismo.

*4.3.1.3 Generalidades del perfil.* De acuerdo con la entrevista realizada a la profesora Zamudio, las tres cualidades más importantes que debería tener un director exitoso son la responsabilidad, la congruencia y la tolerancia, ya que para alcanzar el éxito se debe trabajar con entusiasmo, con sobrada responsabilidad, por considerar a la actividad académica como un trabajo formativo y humanístico.

Los objetivos institucionales se ven afectados por la falta de apoyos a nivel sociológico, psicológico y participativo de los padres de familia, que en la actualidad delegan la responsabilidad de educar en valores a los hijos, siendo el mayor obstáculo que enfrenta la institución por conseguir el éxito, pudiendo obtener más y mejor participación de los padres. Se busca comprometer a todos ellos, para que trabajen en pro de alcanzar un alto nivel académico, y que los docentes se sientan apoyados. Estos siempre deberán actualizarse sobre temas que ayuden a re direccionar su quehacer como facilitador del conocimiento.

#### *4.4 Análisis descriptivo de las entrevistas a maestros*

De acuerdo con las entrevistas implementadas a maestros, se analiza de manera general que las percepciones que cada maestro encuestado tienen al respecto del liderazgo académico que ejerce la maestra directora del plantel profesora Norma Leticia Zamudio González. Es el de ser una profesional dentro de su trabajo que desempeña, donde ella siempre busca desarrollar un trabajo organizado, comprometido y colaborativo que ha mantenido un alto nivel

académico institucional que lleva a posicionar a la institución dentro de las mejores escuelas de la zona. Fullan y Stiegelbauer (1997) atribuyen un papel fundamental para la implementación del cambio, a las actitudes y disposición a cambiar de maestros y directivos.

El maestro número 3 comenta al respecto:

El papel de la directora en la contribución al éxito, es el de mantener un nivel académico alto. Logrado por un equipo de trabajo colaborativo, comprometido e identificado con la institución, donde ha sabido usar las cualidades de cada uno de los maestros para desarrollar los distintos programas nacionales y estatales en los que ha participado la escuela.

Siguiendo con el análisis de las entrevistas a los maestros se observa que el éxito que ha obtenido la directora del plantel, se ve reflejado en la definición de estrategias de organización directiva que ejerce para llevar un buen liderazgo en caminado a retroalimentar su trabajo por medio de una evaluación contante. Buscando las fortalezas y debilidades que posee, para lograr la calidad en la enseñanza que oferta a la comunidad, re diseñando el plan estratégico de colaboración institucional donde se plasman los objetivos y valores del plantel, donde todo el equipo de trabajo pone su mayor esfuerzo para lograr alcanzar las metas propuestas del plantel.

Por consiguiente la escuela lejos de ser una idea preconcebida, debe ser un equipo de trabajo donde sea necesario que todo el equipo de trabajo comprenda, comparta y entienda el propósito del mejoramiento. Teniendo bien claro los

valores, beneficios, prioridades a atender, alcances y expectativas del cambio, como en las expectativas a alcanzar dentro de las aulas. Y donde las repercusiones del cambio educativo solo pueden ser medidas a través de una evaluación sistemática y en ambos casos en una percepción holística. Fullan y Stiegelbauer (1997).

El comentario del maestro 1, refiere al respecto lo siguiente:

La calidad de la directora como líder, se ve reflejado en su compromiso en brindar cada día buenos servicios escolares.

Es fundamental comentar que los docentes opinan sobre la influencia de la sociedad circundante al plantel y en específico el apoyo de los padres que conforman la comunidad escolar, es de suma relevancia para el logro de las actividades dentro del plantel. Requiriendo la mayor participación de los padres dentro de las aulas para lograr un mayor sentido y función del aprendizaje escolar donde se creen apoyos para los alumnos, haciendo cada vez un vínculo más grande entre la comunidad y la escuela.

Epstein (1988 citado por Fullan y Stiegelbauer 1997) menciona que los padres deben estar interesados en ayudar a su escuela por el bien de toda la comunidad, respetando y fomentando el respeto capacitándose para brindar un mejor apoyo, al saberse útil y participe activo de su congregación.

Ejemplo de ello es lo que comenta el maestro 2:

La comunidad es participativa y cooperativa en lo que propone la institución. Apoyan a la escuela porque ésta pertenece a la colonia.

Como sustento de lo dicho, se presenta a continuación la siguiente tabla

que es la transcripción exacta de las entrevistas a los maestros.

Tabla 1.  
*Transcripción exacta de las entrevistas a maestros (Datos recabados por el autor)*

| Agenda de la entrevista al maestro  |   |  |
|---|---|--|
| Biografía del maestro   |   |  |
| Maestro 1   | Maestro 2   | Maestro 3  |
| Llegó en el año del 2008  | Entró a trabajar en el 2002.  | Se incorporó en 1997.  |
| El puesto asignado fue el de profesor frente a grupo.   | El nombramiento que recibió fue para trabajar frente al grupo de 6° grado.  | Llegó a trabajar a la institución, con un nombramiento del gobierno estatal para desempeñar funciones como profesor frente a grupo.  |
| Sigue cubriendo el puesto de profesor frente a grupo.   | Se sigue desempeñando en el mismo puesto desde que llegó.   | Continúa trabajando frente a un grupo de alumnos.  |
| Maestro 1   | Maestro 2   | Maestro 3  |
| Es una escuela pequeña inmersa en una comunidad urbana.   | La escuela se encuentra inmersa en una sociedad de gente que trabaja en fábricas, se considera zona urbana, tiene todos los servicios.  | La institución se encuentra inmersa en una comunidad obrera de nivel social medio, cuenta con todos los servicios urbanos  |
| Las percepciones de la escuela  |   |  |
| Maestro 1   | Maestro 2   | Maestro 3  |
| La población de los alumnos: son alumnos con un nivel medio bajo.   | La población de los alumnos: es heterógama cada alumno presenta características y necesidades específicas. La mayoría son visuales y en muy poca proporción son auditivos y quíntecicos.  | La población de los alumnos: son niños con distintas capacidades y necesidades de aprendizaje que los hacen diferentes uno del otro. Van desde alumnos promedio y otros tantos con capacidades sobre salientes o deficientes para adquirir el aprendizaje.                 |
| El involucramiento de los padres de familia en el trabajo: en ocasiones es nulo porque ambos padres trabajan. | El involucramiento de los padres de familia en el trabajo: la mayoría apoya el trabajo del alumno, aunque sean de familias disfuncionales los padres se ven comprometidos ante la educación de sus hijos. En todas las actividades de la nueva reforma educativa se involucran. | El involucramiento de los padres de familia en el trabajo: los padres se aseguran de cubrir todas las necesidades materiales como académicas de sus hijos. Se demuestra su apoyo en el cumplimiento de todas las actividades que se efectúan a lo largo del ciclo escolar. |
| La comunidad: es participativa y cooperativa en lo que propone la institución. Apoyan                         | La comunidad: se ven identificados por pertenecer a una misma colectividad, ya  | La comunidad: en general comparten el mismo nivel socio económico. Muestran  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| a la escuela por saber que ésta pertenece a su colonia Unidad CTM.   | que comparten los mismos intereses. Todos provienen de un mismo grupo social (obrero).  | pertenencia como grupo, se conocen entre familias haciendo lazos de amistad que los hace fuertes.  |
| Es una escuela segura. Cuenta con un comité encargado de vigilar la seguridad de toda la comunidad escolar.  | Es una escuela segura, por ser parte de un programa estatal en caminado a promover la seguridad dentro de la institución. No ha habido delincuencia interna, se promueve la cultura del respeto y tolerancia entre la comunidad.  | Es una escuela segura. Desde sus inicios siempre se ha vigilado como prioridad la seguridad de los niños, vigilando y promoviendo estrategias que fortalezcan este punto, llevando a cabo trabajos de seguridad (comités, mochila segura, trabajo en valores, guardias, etc.) de mano de la dirección escolar y la Asociación de Padres. |
| Maestro 1  | Maestro 2   | Maestro 3  |
| La escuela es saludable porque dentro del horario de clases se llevan a cabo temas de salud y cuidado físico. Se cuenta con una promotora de salud que aborda temas en éste rubro. | La escuela goza de una calidad impecable de limpieza por la actividad que desempeña el trabajador manual. Se promueve hábitos de higiene. La promotora para la salud insiste en temas relevantes de alimentación y de cuidado personal.   | La escuela es saludable, por tener un comité encargado de vigilar que se cumpla el reglamento de la tienda escolar emparejado con la promotoría de salud. También se trabajan programas de activación física apoyados por el promotor de educación física.   |
| Se trata de un lugar feliz por contar con todas las características de una escuela de calidad.   | Se trata de un lugar feliz por promover espacios pedagógicos que le permiten al alumno integrar un conocimiento pleno, llevando a cabo actividades en equipo que les permite socializarse entre sus compañeros.   | Se trata de un lugar feliz por desarrollar todas las capacidades intelectuales y emocionales de los alumnos, en un ambiente armónico. Se trabaja por brindar un ambiente agradable y confortable.  |
| La calidad de la enseñanza se brinda al cubrir en el tiempo de horas clase, promoviendo actividades de repaso.   | La calidad de la enseñanza no se ve como algo terminado, aunque a pesar de que la institución ha obtenido los primeros lugares de aprovechamiento a nivel zona de la prueba ENLACE, se reconoce que falta mayor preparación por parte de los docentes por el compromiso de brindar mayor y mejor calidad en la educación. | La calidad en la enseñanza se debe a la preparación del docente que deba tener para poder impartir una clase interactiva. Se hace uso de materiales tecnológicos apegados a la nueva modalidad de la educación.  |
| El compromiso por trabajar dentro de la institución es más día con día por saberse parte de un equipo de trabajo.  | El compromiso por trabajar dentro del plantel se ha ido fomentando con los lazos afectivos de compañerismo con otros docentes, el trabajo con los alumnos. Sentirse   | El compromiso por trabajar dentro del plantel se ha ido reforzando con el transcurrir de los años, se le ha visto crecer a la institución desde su fundación y cada día es de  |



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | comprometida por trabajar en un equipo colaborativo que trabaja por conseguir los objetivos institucionales.   | mejor calidad que antes. El lazo es grande porque se ha formado parte de ese crecimiento.  |
| El compromiso por el trabajo se ve de forma resistente, por contar con tan pocos años trabajando dentro de la institución. Se acepta el reto por trabajar con más empeño. | El compromiso por el trabajo se ve reflejado en el entusiasmo que se proyecta en el trabajo cotidiano. Se tiene muchas ganas por mejorar por las satisfacciones que le dan los alumnos.  | El compromiso por el trabajo se ve fortalecido con la idea de llegar a trascender, dejando una profunda huella en la formación y el trabajo brindado a la comunidad académica.   |
| Maestro 1   | Maestro 2  | Maestro 3  |
| El personal académico de la institución está comprometido con el trabajo.   | El personal académico está dispuesto al trabajo, a realizar las actividades que le compete a cada uno de ellos. Cada uno trabaja dentro de sus grupos pero persiguiendo un mismo fin, el de alcanzar el éxito.   | El personal académico de la institución se ve fortalecido con la integración a un trabajo interdisciplinario, se comparten experiencias, se enfrentan retos, pero sobre todo son disciplinados en su trabajo.  |
| Los puntos fuertes de la escuela, se ven conjugados en uno solo que es el académico.  | Los puntos fuertes de la escuela se centran en el personal docente dirigidos por la directora de la escuela.   | Los puntos fuertes de la escuela van desde el trabajo colegiado guiado por la directora de la institución. El cuidado de la infraestructura, no se ha permitido que se maltrate el inmueble, los servicios que ofrece la escuela y el más relevante es el académico. |
| Los desafíos de la escuela, son el de conservar al mejor equipo de trabajo que es capaz de seguir transformando a la escuela.   | Los desafíos de la escuela son mantener a la escuela como una de las mejores y la de mejor prestigio de la zona. En estos tiempos es difícil por la gran cantidad de instituciones nuevas y que compiten por un prestigio de igual forma que la institución. | Los desafíos de la escuela, son los propios de toda comunidad académica que se va transformando con el transcurrir del tiempo. Trabajar más en la reforma curricular para alcanzar un nivel académico, a nivel nacional y no solo a nivel zona.                      |
| Se prefiere seguir trabajando en la misma institución, por el trabajo que se ha logrado con los alumnos. No en todos los lugares se tiene la misma calidad de trabajo.    | El preferir trabajar dentro de la institución fortalece tus habilidades y destrezas, se te permite participar en todos los aspectos técnico-pedagógicos.   | Si se prefiere seguir trabajando dentro de la institución por seguir formando parte de la calidad de trabajo y de servicio ofrecido a la comunidad.  |
| El trabajar bajo las circunstancias de éxito a alcanzar, hacen que se aprenda.  | Se puede pensar que el trabajar en estas circunstancias es desgastante y poco gratificante, pero si se tiene la convicción del trabajo que desempeñas te lleva a brindar   | El estar trabajando bajo estas circunstancias te permite desarrollar todas tus capacidades. Te hacen ser consciente del papel que tienes como parte de un trabajo en   |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | lo mejor de ti.  | función de lograr un buen nivel académico.   |
| Maestro 1   | Maestro 2  | Maestro 3  |
| Se hace frente a los desafíos de la escuela por medio de: trabajo y adaptación.                                       | Se hace frente a los desafíos de la escuela por medio de: experiencia, por trabajar 8 años consecutivos dentro de la escuela y conocer la forma de trabajo dentro de ella.   | Se hace frente a los desafíos de la escuela por medio de: conocimiento, preparándose mejor en temas que fortalecerán el trabajo académico que se desempeña y la experiencia laboral, en donde se han adquirido habilidades y destrezas que no se aprenden en los libros.   |
| El apoyo obtenido por parte de la dirección escolar, es el de promover la actualización y la constante superación.    | Se brinda un apoyo incondicional en cualquier situación. La directora del plantel es un ser humano consiente de su papel brindando todo su apoyo y experiencia.  | El apoyo obtenido por parte de la dirección escolar esta encaminado al desarrollo profesional. Se da la autonomía dentro del salón de clases, para llevar a cabo las actividades que se consideren convenientes para el logro de los objetivos curriculares. Se brinda apoyo para dar solución a cualquier problema. |
| Aspectos que hacen que la escuela sea exitosa   |  |  |
| Maestro 1   | Maestro 2  | Maestro 3  |
| Profesor de calidad. Los compañeros son profesionistas egresados de licenciaturas y dos de ellos tienen una maestría. | Profesor de calidad. Lleva a cabo el compromiso por su trabajo sujeto en una buena organización del trabajo académico y administrativo.  | Profesor de calidad. Los maestros que forman parte del personal docente son altamente calificados, son titulados de una licenciatura en educación y otros tienen maestrías en una rama de la educación.  |
| La forma de la toma de decisiones, por lo general es una labor que realiza la directora de la escuela.                | La forma de la toma de decisiones, se da de manera por separada y en distintos momentos. Los maestros toman decisiones en su grupo, los integrantes de la comunidad escolar cuando se trabaja por un bien común y de dirección cuando se trata de gestiones o administrativamente. | Forma de la toma de decisiones. Se brinda autonomía a cada maestro dentro de su grupo, también se comparten decisiones en colegiado en aspectos académicos y en algunas ocasiones la directora toma decisiones de forma autónoma en aspectos administrativos.  |
| Maestro 1   | Maestro 2  | Maestro 3  |
| La calidad del director como líder. Se ve reflejado en su compromiso en brindar cada día buenos servicios escolares.  | La calidad del director como líder. Se demuestra en la capacidad que tiene en sacar el mayor provecho de las actitudes y cualidades de cada miembro de la comunidad escolar a favor de la  | La calidad del director como líder. Es el de ser organizado en su trabajo, detallista, comprometido con su función y saber conseguir el mejor beneficio de las cualidades de sus personal que hace que   |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | institución.  | trabajen enfocados en un trabajo de calidad y éxito.  |
| Relación escuela – familia. Se promueven actividades con padres de familia, como rehalís, conferencias, programas de convivencia, etc.  | Relación escuela – familia. La escuela se encarga de brindar espacios concretos de esparcimiento y relación familiar. Eventos deportivos, sociales, de aprendizaje, etc.  | Relación escuela – familia. Se implementan trabajos donde se involucre al mismo tiempo a alumnos y padres de familia. En actividades de aprendizaje, encaminada a la convivencia.   |
| Relación escuela – comunidad. Se invita a los miembros de la comunidad a formar parte de las actividades escolares, para tener un mejor acercamiento e influencia sobre la sociedad en que se encuentra inserta la escuela. | Relación escuela – comunidad. Se encuentra en proceso el compromiso por parte de la comunidad por formar parte de la institución, se trabaja con distintas actividades que involucren a la sociedad en los objetivos institucionales.             | Relación escuela – comunidad. Se preocupa en involucrar más a la comunidad acercando los servicios extra curriculares proyectando el trabajo interno de la escuela. Se fomenta una identidad y pertenencia institucional a la comunidad.  |
| Percepción de los líderes   |   |   |
| Maestro 1   | Maestro 2   | Maestro 3   |
| El papel del director en la contribución del éxito de la escuela. En específico se han dado de la mano dos aspectos, el mantener la infraestructura del inmueble y la académica logrando un prestigio.                      | El papel del director en la contribución del éxito de la escuela. Es el haber logrado que la escuela sea la más organizada, logrando una proyección a nivel municipio como la mejor en infraestructura, calidad en el servicio y logro académico. | El papel del director en la contribución del éxito de la escuela. El que más le ha llevado tiempo conseguir y mantener es el de conservar un nivel académico alto, que es por lo que se desarrollan y preparan las instituciones.   |
| Logro de importancia a manera personal del director. Es el de posicionarse en los primeros lugares de la prueba ENLACE a nivel zona.  | Logro de importancia a título personal del director. El destacar sobre todos los demás directores escolares de la zona conformado por un colegiado de directores donde ella lleva la batuta por ser un directivo de éxito.                        | Logro de importancia a título personal del director. El haber logrado un equipo de trabajo colaborativo, comprometido e identificado con la institución, sacando el mayor provecho de las cualidades de cada miembro, como de las oportunidades de trabajo de los distintos programas nacionales y estatales en las que ha participado. |
| Maestro 1   | Maestro 2   | Maestro 3   |
| La visión del director para la escuela. Es el de seguir acrecentando la infraestructura, sin dejar a un lado el nivel académico.  | La visión del director para la escuela. Se vislumbra como una escuela de éxito a nivel estatal, alcanzando el primer lugar en la prueba de ENLACE y proyectarse aún más lográndolo en todo el Estado de México.                                   | La visión del director para la escuela. Mantener el trabajo en equipo de su personal docente, para continuar con el mismo nivel de aprovechamiento. Procurar seguir siendo la escuela de prestigio.   |
| Tipo de liderazgo en la escuela. Se da de forma apegada a la distribución del trabajo, pero la mayor parte lo   | Tipo de liderazgo en la escuela. Democrático, humanista y participativo.  | Tipo de liderazgo en la escuela. Distribuido y participativo.   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| lleva a cabo por parte de la directora.   |  |  |
| Que impulsa al director en su trabajo. El mejorar el nivel de la calidad del servicio.                  | Que impulsa al director en su trabajo. Las satisfacciones profesionales.   | Que impulsa al director en su trabajo. El reconocimiento por parte de distintos ámbitos (sociedad, autoridades y compañeros directivos)  |
| Identificar y definir estrategias del director  |  |  |
| Maestro 1   | Maestro 2  | Maestro 3  |
| Fuera de la escuela. Relaciona a todos los agentes de la comunidad para obtener un papel sobresaliente. | Fuera de la escuela. Es limitado. Es muy selectiva y con pocas personas tiene una relación más cercana.                                    | Fuera de la escuela. No cuenta con un acercamiento o establece redes de comunicación por no sentirse comprometida.   |
| En la escuela. Es de buena calidad por saber que de ello depende el logro de muchos objetivos.          | En la escuela. No se involucra de manera directa con el trabajo académico, vigilando el logro efectivo del trabajo.                        | En la escuela. Comparte la responsabilidad del trabajo con todos los miembros del equipo institucional, evaluando las fortalezas y debilidades del plan del trabajo.           |
| En el aula. Impacta proponiendo estrategias o da sugerencias de cómo llevar a cabo el trabajo.          | En el aula. los docentes no piden apoyo para aclarar una duda académica. Sí sugieran se utilizan medios de consulta que aclaren las dudas. | En el aula. Lleva un estricto control usando herramientas de medición que le facilitan comprobar los logros y rezagos dentro de los grupos, para después reajustar el trabajo. |

#### 4.5 Análisis descriptivo de las entrevistas a padres/tutores

Al recabar información valiosa por me dio de las entrevistas realizadas a padres/tutores se fueron observando aportaciones valiosas, observadas por el investigador (Ver Tabla 2), por lo que ahora se hace el siguiente análisis.

El común denominador del éxito de la directora Norma Leticia Zamudio González como dirigente del plantel del estudio, para los padres/tutores encuestados son tres aspectos: su trabajo administrativo frente a la escuela, el éxito académico de los alumnos y su trabajo exitoso como directora.

El trabajo administrativo frente a la escuela, ha llevado a posicionar a la institución como un plantel con una infraestructura excelente, por contar con todo

lo necesario para desarrollar el trabajo académico. Un plantel pequeño ya que solo cuenta con 7 salones de clase, pero todos cuentan con materiales técnico-pedagógicos vanguardistas capaces de generar ambientes académicos dinámicos y cómodos. Es saludable donde en ella se promueve la higiene (promoción de la salud, venta de alimentos, entre otros) y la limpieza en todos los lugares como actividades (cuidado extremo de todos los rincones del plantel). Procurando conservar lo que ya se tiene y acrecentar el inmueble con más infraestructura.

El padre/tutor 1, comenta al respecto:

Es un lugar feliz para nuestros hijos por que tiene muchas áreas verdes, es una escuela chiquita bien cuidada, se cuidan los alimentos que se venden. A la directora le guasta llevar un cuidado impecable.

El éxito académico de los alumnos, los padres/tutores atribuyen el éxito académico de los alumnos, al buen atino de la directora al exigir un promedio alto en las calificaciones de todos los alumnos de la institución apoyados por el trabajo de los docentes que conforman la planilla docente, que a decir de los padres son profesionales capaces de generar un alto rendimiento académico por estar bien preparados. Pero sobre todo el de involucrar a los padres de familia de los alumnos a participar en el proceso de aprendizaje reforzando los saberes en casa, así como apoyar a los profesores de sus hijos en las actividades que le son señaladas, para generar una simbiosis en pro de mejorar la calidad de la educación de la comunidad escolar.

Epstein (1988 citado por Fullan y Stiegelbauer 1997) menciona que la participación paterna en las actividades de aprendizaje en casa, generan la concientización de la gran tarea de educar. Mostrando interés por todas las actividades académicas, participando activamente en el aprendizaje y formación de los alumnos, logrado una comunicación constante entre el docente y él.

El padre/tutor 2 comenta al respecto:

Acerca de calidad de la enseñanza, aprendizaje y los resultados académicos se les exige mucho a los niños, pero se ven resultados y nosotros como padres ayudamos a nuestros hijos con lo que nos piden en la escuela.

El trabajo exitoso como directora, se ve reflejado en el trabajo colaborativo entre maestros, alumnos y padres de familia, donde todos han cooperando con su labor incansable en crear una escuela de calidad. Creando un ambiente fraterno de colaboración, donde se pone en marcha una labor de equipo de trabajo, sintiéndose cada uno indispensables unos con otros para poder alcanzar las metas deseadas que la institución se ha propuesto alcanzar.

El padre/tutor 1 comenta al respecto:

La directora siempre ha procurado llevar un buen ambiente de trabajo. La comunidad le ha brindando el apoyo por considerarla como parte de ella.

Fullan y Stiegelbauer (1997) citan que el director debe contar con el apoyo de todas las personas involucradas en la escuela. Desde los padres de familia, expertos en la materia como investigadores educativos, psicólogos, hasta las

instituciones gubernamentales comprometidas con su país, para que respondan a cualquier cambio planteado. Permitiendo alcanzar las altas expectativas que se tengan, al impulsar esta o cualquier campaña de innovación en pro de los principales actores que son los alumnos de cualquier nivel educativo.

Tabla 2.

*Transcripción exacta de las entrevistas a padres/tutores (Datos recabados por el autor)*

| Las percepciones de la escuela   |   |   |
|--|---|---|
| Padre/tutor 1  | Padre/tutor 2   | Padre/tutor 3   |
| La seguridad de la escuela. Sí es segura, se observa a la patrulla dar rondines.   | La seguridad de la escuela. Sí no se permite la entrada a la escuela sin un citatorio.  | La seguridad de la escuela. Sí se tiene una barda que circula toda la escuela y sobre de ella se ve una concertina.   |
| Una escuela saludable. Sí por ser una escuela chiquita se tiene más cuidado en los alimentos que se venden.  | Una escuela saludable. Sí, se llevan a cabo inspecciones a la tienda escolar cuidando que los productos no sean chatarra.                         | Una escuela saludable. Sí, Los maestros promueven dentro de los grupos temas para cuidar la salud, como el cuidado de los dientes, la obesidad y el plato del bien comer. |
| Es un lugar feliz para su hijo. Sí porque tiene muchas áreas verdes.   | Es un lugar feliz para su hijo. Sí. Es una escuela muy bien cuidada, casi no existen problemas de violencia.                                      | Es un lugar feliz para su hijo. Sí, se cuenta con un reglamento castigando a quien cometa alguna falta. Se manda a llamar a los padres.                                   |
| Acerca de la calidad de la enseñanza, aprendizaje y los resultados académicos. Es buena la calidad de la enseñanza porque no saturan a los grupos. | Acerca de la calidad de la enseñanza, aprendizaje y los resultados académicos. Se cuida el promedio de los alumnos y se apoya llevando más tarea. | Acerca de la calidad de la enseñanza, aprendizaje y los resultados académicos. Se es una escuela que ha obtenido los mejores promedios en la prueba ENLACE.               |
| Tipo de alumnos. Sanos porque sus mamás están al pendiente de ellos.   | Tipo de alumnos. Son muy trabajadores porque se les exige mucho, pero se ven resultados.  | Tipo de alumnos. Comprometidos con su trabajo, porque los maestros exigen calidad.  |
| Tipo de profesores. Personas buenas, sanas, preparadas y comprometidas con su trabajo.   | Tipo de profesores. Muy exigentes.  | Tipo de profesores. Son maestros muy capaces en su trabajo demuestran una calidad en todo lo que hacen.   |
| Tipo de comunidad. Es sana porque los padres están al pendiente de sus hijos.  | Tipo de comunidad. Integrada ya que nos conocemos la mayoría de los padres y ayudamos a nuestros hijos con lo que nos piden en la escuela.        | Tipo de comunidad. Es una comunidad problemática porque muchos jóvenes se involucraron en la drogadicción y embarazos prematuros.   |
| La participación de los padres. Sólo se basan en realizar los pagos de las clases extras o de  | La participación de los padres. Pocos padres se comprometen con el trabajo no se tiene el   | La participación de los padres. La mayoría de los padres trabaja, llega a ser nula su   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| cualquier otro material que les pidan.  | tiempo porque ambos padres trabajan.  | participación.  |
| Los puntos fuertes de la escuela. El académico en los maestros y el apoyo de los padres.  | Los puntos fuertes de la escuela. El que se mantiene una escuela cuidada y el buen aprovechamiento de nuestros hijos.   | Los puntos fuertes de la escuela. Lo académico y el trabajo de la directora.  |
| La escuela es más fácil o más difícil en los últimos cinco años. Más difícil por las aportaciones extras en el pago de clases de computación e inglés, porque algunos padres tienen más de dos hijos. | La escuela es más fácil o más difícil en los últimos cinco años. Más difícil y complicada, se nos exige que estemos más tiempo en la escuela realizando trabajos de equipo. | La escuela es más fácil o más difícil en los últimos cinco años. Para los niños ha sido un poco fácil, pero para los padres se ha complicado porque hay que estar más tiempo con los hijos. |
| Piensa que es buena la escuela. Sí, se ven resultados y vale la pena pagar las clases extra.  | Piensa que es buena la escuela. Sí, es una de las mejores de las zona.  | Piensa que es buena la escuela, por los valores, el trabajo de los maestros y de la directora.  |
| Preferiría llevar a su hijo a otra escuela. No por ser una escuela chiquita se les tiene mayor atención. También se encuentra cerca de la casa.   | Preferiría llevar a su hijo a otra escuela. No, su hijo se siente a gusto por estar en una escuela pequeña y que además le prestan mucha atención.                          | Preferiría llevar a su hijo a otra escuela. No porque se trabaja con el mismo material en una escuela particular, no tendría caso estar pagando.  |
| Percepción de los líderes   |   |   |
| Padre/tutor 1   | Padre/tutor 2   | Padre/tutor 3   |
| Lo que hace exitosa a esta escuela. Los servicios de buena calidad que le dan un prestigio.   | Lo que hace exitosa a esta escuela. El trabajo de todos los maestros, la directora y el personal manual.  | Lo que hace exitosa a esta escuela. Es el trabajo que han tenido los padres y los maestros con los alumnos. Porque a los padre les gusta que vengan aquí sus hijos.                         |
| Profesor de calidad. Son todos los maestros que trabajan de forma excelente buscando un buen nivel en la educación.   | Profesor de calidad. Se mejora el trabajo de los maestros por que la maestra les exige que todos trabajen.  | Profesor de calidad. Todos los maestros son puntuales muy trabajadores y mantienen ala escuela ordenada.  |
| Calidad de los servicios. Siempre se ha mantenido una buena calidad en todo lo que ofrece la escuela porque la directora le gusta llevar un trabajo impecable.  | Calidad de los servicios. La directora siempre se ha preocupado en mantener cuidada la escuela.   | Calidad de los servicios. El trabajo es muy bueno siempre se cuida que no haga falta nada. Se trabaja con la asociación de padres de familia.   |
| Calidad en el equipo de liderazgo. Todos los integrantes del equipo se reúnen para tomar acuerdos y mejorar el trabajo.   | Calidad en el equipo de liderazgo. Se toman acuerdos en equipo, se pide la participación de los padres en el trabajo de la escuela.   | Calidad en el equipo de liderazgo. La maestra directora junto con sus maestros toman buenas decisiones que favorecen a nosotros los padre y a nuestros hijos.                               |
| Calidad en la relación escuela –familia. Se llevan a cabo actividades con padres de familia donde nos integran a realizar trabajos para conservar nuestra escuela                                     | Calidad en la relación escuela –familia. Los maestros realizan trabajos donde los padres estén más al pendiente de los hijos.   | Calidad en la relación escuela –familia. Cada padre de familia participa dentro de su grupo en las actividades que pide el maestro.   |



|   |   |  |
|---|---|--|
| Calidad de la relación escuela-comunidad. La directora siempre ha procurado llevar un buen ambiente de trabajo. La comunidad le ha brindado el apoyo por considerarla como parte de ella. | Calidad de la relación escuela-comunidad. Desde que se inicio la escuela, los miembros de la comunidad se preocupan por trabajar en mejorar la escuela.                       | Calidad de la relación escuela-comunidad. Es buena por ser una escuela pequeña que se encuentra dentro de la unidad habitacional, forma parte de ella. Los padres la han hecho crecer con sus aportaciones.                  |
| El éxito de la escuela se ha reducido al director. Si, sin una cabeza que dirija a la escuela no se podría tener nada de lo que hasta ahora se tiene.                                     | El éxito de la escuela se ha reducido al director. Si, en todos los años que lleva como directora, la escuela se ve impecable y tiene un buen nivel académico.                | El éxito de la escuela se ha reducido al director. Si, se puede recomendar a la escuela por ser una escuela de mucho prestigio y única en su tipo, parece un escuela particular.   |
| El mayor éxito del director en los últimos años. El saberse mantener por muchos años como una directora que exige calidad en el trabajo   | El mayor éxito del director en los últimos años. Hacer que crezca la escuela con más salones. Todos sus maestros imparten muy bien su clase, se preocupan por el aprendizaje. | El mayor éxito del director en los últimos años. Los niños salen bien preparados para entrar a la secundaria. Se exige mantener buenas calificaciones y quien quiera ingresar la directora pide que lleven un buen promedio. |

#### 4.6 Análisis descriptivo de las entrevistas a alumnos

Al ir analizando las entrevistas realizadas a los alumnos, se pone de manifiesto que para todos ellos el éxito de la directora Norma Leticia Zamudio Gonzales, radica en que ella ha sabido guiar su trabajo a través de los años frente a la institución por medio de crear ambientes agradables de trabajo, para todos los integrantes que conforman la institución.

El alumno 3, comenta al respecto:

Existe un ambiente de respeto y cordialidad, todos seguimos un reglamento dentro y fuera del salón, nos ha permitido tener buena disciplina y control.

El trabajo de la directora de la escuela ha dado como resultado un alto índice de calidad educativa apoyado de un trabajo extenso, donde se refuerza con

el apoyo de los padres de los alumnos. Enfocado en lograr los mejores estándares académicos con apego a los valores éticos-sociales de los educandos.

Observándose frente a otras instituciones circundantes una reputación de excelencia que la posicionan como la mejor y que muchos quieren pertenecer al plantel.

El alumno 2, refiere al respecto:

Es buena la escuela con un alto nivel académico, se nos ha enseñado a obtener buenas calificaciones. Mis hermanos también estudiaron aquí y ahora solitos estudian.

Prosiguiendo con los hallazgos dentro de las entrevistas a los alumnos, sobresale la labor que ejerce la directora del plantel en saber guiar a su personal docente, motivándolo a dar lo mejor de sí para poder llevar acabo un buen trabajo académico que eleve y mantenga calificaciones superiores al nivel nacional, estatal y municipal de la escuela. Para ello se han implementando estrategias de trabajo sumamente ambiciosas, donde van desde tareas extra escolares, como investigaciones, uso de las nuevas tecnologías, entre otras.

Así los alumnos cuentan con maestros altamente capacitados y motivados a servir a una institución de calidad, donde acompañan el aprendizaje del alumno a través de incentivos, valores y saberes llegando a contribuir con el éxito de la directora Zamudio.

El alumno 1, comenta al respecto:

El esfuerzo de la directora hace que los maestros trabajen mucho, mantiene un buen nivel académico, hace que seamos buenos alumnos.

Para poder tener una mejor idea del análisis de las entrevistas a los alumnos se debe de observar la Tabla 3.

Tabla 3.

*Transcripción exacta de las entrevistas a alumnos (Datos recabados por el autor)*

| Las percepciones de la escuela  |   |  |
|---|---|--|
| Alumno 1  | Alumno 2  | Alumno 3   |
| La escuela es agradable. Si, aquí tengo a todos mis compañeros desde primer año.  | La escuela es agradable. Si nos apoyamos unos a otros, tenemos muchas actividades donde nos organizar para llevar a cabo distintos trabajos donde aprendemos.   | La escuela es agradable. Si nuestros maestros que nos han tocado nos enseñan muy bien, todos compartimos y nos llevamos bien.  |
| La escuela es segura. Si, los maestros y la directora nos cuidan que no nos pase nada. También procuramos respetarnos entre nosotros.   | La escuela es segura. Si, la escuela cuanta con lugares seguros donde se puede resguardar en caso de un desastre.   | La escuela es segura. Por los cursos de seguridad que nos han venido a impartir, por parte de los bomberos. También los padres participaron, al apagar un incendio. Eso da seguridad.  |
| La escuela es saludable. Si, en la cooperativa venden alimento sano, bajo en grasa. También tenemos una promotora de salud y un promotor de educación física. Hacemos ejercicios después del descanso y cuidamos nuestro lugar de trabajo para que siempre este limpio. | La escuela es saludable. Por estar dentro de las competencias infantiles, de básquetbol y vólibol. También bailamos, eso nos ayuda a mantenernos sanos.   | La escuela es saludable. Si, todos los días nos ejercitamos con un programa llamado activación física, con una maestra es la encargada de ponernos ejercicios.   |
| La escuela ayuda a obtener las mejores calificaciones. Si, nuestros maestros son muy exigentes, nos dejan mucha tarea que nos revisan, nos dejan investigaciones, guiones de radio y leer mucho.  | La escuela ayuda a obtener las mejores calificaciones. Si, son los maestros que ayudan a lograr obtener mejores calificaciones y nuestros papás que vigilan que trabajemos. Los maestros nos explican si no se entiende el tema. La maestra califica usando | La escuela ayuda a obtener las mejores calificaciones. Si, ahora el trabajo que realizamos son más con exposiciones, pero si no entendemos los maestros se toman el tiempo para explicarnos. Pero también nosotros debemos de querer |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | escalas, nuestros papás nos tienen que firmar nuestras calificaciones diarias y las tareas.   | aprender, no todo el trabajo se lo debemos de dejar a nuestros maestros. Es por eso que la maestra siempre califica.  |
| Descripción de su profesor. Siempre se muestra entusiasmado, nos explica y si no le entendemos, nos vuelve a decir como se hacen las cosas.   | Descripción de su profesor. La maestra cuando no queda bien ese tema, lo vuelve a retomar y nos lo explica de otra forma. La considero exigente, nos deja mucha tarea para que le echemos más ganas y podamos obtener mejores calificaciones. | Descripción de su profesor. La maestra es muy exigente, si nos revisa lo que trabajamos, siempre nos deja mucha tarea pero esta al pendiente que la hayamos hecho bien. Tenemos juegos divertidos donde la maestra nos enseña, es divertida su clase. |
| Experiencia de aprendizaje. Los mejores promedios de nuestro grupo los coloca el maestro en un cuadro de honor y he visto mi nombre en algunas ocasiones.   | Experiencia de aprendizaje. Trabajamos con unos cubos, teniendo que hacer 24 preguntas de la materia que nos tocó, donde cada equipo tenía que aprenderse bien las respuestas.  | Experiencia de aprendizaje. La maestra deja que repasemos todos los temas vistos durante el bimestre y si no sacamos buenas calificaciones nos baja puntos. Sólo así nos comprometemos a sacar buenas calificaciones.                                 |
| Es buena o mala la escuela. La considero muy buena comparada con otras donde faltan mucho los maestros o el maestro no sabe explicar bien.  | Es buena o mala la escuela. Es buena, con un buen nivel académico, se nos ha enseñado a obtener buenas calificaciones. Mis hermanos también estudiaron aquí y ahora solitos estudian.   | Es buena o mala la escuela. Todo el trabajo que llevamos a cabo lo realizamos para que tengamos una mejor educación. Las maestras son muy exigentes.  |
| Prefiere ir a otra escuela. No ya me acostumbre a venir a esta escuela y al trabajo que nos dejan aunque es mucho se que me ayudara en la secundaria.   | Prefiere ir a otra escuela. No, ya me acostumbré a que me exijan. Los maestros nos explican mucho. En ésta escuela se cumplen las reglas.   | Prefiere ir a otra escuela. No, nosotros aprendemos mucho, yo creo que es buena la exigencia. Luego es divertida trabajamos cosas nuevas. Ya me acostumbré a la exigencia y creo que es buena.  |
| Recomienda a un amigo a asistir a ésta escuela. Si porque todos los maestros trabajan bien y todos aprendemos.  | Recomienda a un amigo a asistir a ésta escuela. Si, porque esta escuela es muy buena cuando te hacen examen y lo repruebas dejan más tareas pero ese es bueno, en muchas escuelas no lo hacen. La directora cuida a la escuela.               | Recomienda a un amigo a asistir a ésta escuela. Si, es una escuela limpia, ordenada, nos dan bien las cases, si no entiendes te lo explican, la directora cuida que todo este muy bien.   |
| Percepción de los líderes   |   |   |
| Alumno 1  | Alumno 2  | Alumno 3  |
| Descripción del director a un desconocido. La directora es un poco exigente, pasa a los salones de vez en cuando a revisar nuestro trabajo o si alguien no cumple o se porta mal, mandan a llamar a sus | Descripción del director a un desconocido. A mi me gusta su trabajo de la directora, porque si no estuviera ella no estaría así la escuela, ella es la que nos ayuda a mantener limpio todo, pide que nuestros padres                         | Descripción del director a un desconocido. Es una maestra que le gusta mucho el orden, si nos ve haciendo algo malo como tirando basura, maltratando las plantas o no estudiamos nos llama la   |

|  |   |  |
|--|---|--|
| papás.   | convivan con nosotros y eso se nos hace bueno.  | atención y manda a traer a nuestros papás.   |
| La dirección sería igual sin la directora. No, yo se de otros directores que no se preocupan por la escuela y están hechas un desastre. Creo que es buena la directora, siempre mantiene la escuela limpia y muy ordenada, siempre le ha gustado mantenerla ben cuidada. | La dirección sería igual sin la directora. No, ella es muy trabajadora y eso se ve en nuestra escuela, siempre la mantiene limpia y arreglada. Nosotros estamos a gusto en ésta escuela.  | La dirección sería igual sin la directora. Creo que no, porque es muy exigente y si otro director viniera a quedarse en su lugar y no es trabajador la escuela no estaría bien cuidada.  |
| La directora se involucra con los alumnos. Muy pocas veces, solo nos visita en los eventos de la escuela, en las visitas de la supervisión o cuando llegan visitas de otras escuelas.  | La directora se involucra con los alumnos. Casi no convive con nosotros, creo que debería cambiar más, que conviva con nosotros.  | La directora se involucra con los alumnos. Muy poco solo asiste en las justas o cuando vamos atener un evento.   |
| La directora se involucra con los maestro, en eventos o cuando se va a celebrar una celebración. En los honores y los juegos infantiles.   | La directora se involucra con los maestro, creo que solo cuando les deja encargado algún trabajo o en juntas. Al salón solo va para revisar nuestro trabajo.  | La directora se involucra con los maestro, si cuando participamos en una ceremonia, ella revisa que los números artísticos nos hayan quedado bien.   |
| La directora se involucra con los padres, cuando se presentan a juntas de firma de calificaciones o en asambleas generales.  | La directora se involucra con los padres, Solo cuando vienen nuestros papás a firmar nuestras calificaciones o a principio de año, con la asociación de padres de familia.  | La directora se involucra con los padres, Muy bien, ella se presenta en las juntas, como por ejemplo cuando en una junta de inglés las mamás no tenían bien claro lo que se quería y ella se presentó en la junta y les explicó.           |
| Lo que provoca que la escuela sea más exitosa. Que esta muy bien cuidada, no sufrimos por la basura. Muchos de nosotros hemos obtenido premios. La escuela tiene buenos promedios.   | Lo que provoca que la escuela sea más exitosa. Creo que todo esta muy bien así, yo no cambiaría nada, creo que así como esta bien. Solo dese cuenta a su alrededor y en todas partes, se dará cuenta que nuestra escuela es ya exitosa. | Lo que provoca que la escuela sea más exitosa. Creo que la directora se debe de acercar más con nosotros, a escuchar nuestra opinión y si no puede que ponga algo para que le escribamos.  |
| Lo que contribuye al éxito de la escuela, para el alumno. Que la directora sea muy exigente y que también lo sea la maestra.   | Lo que contribuye al éxito de la escuela, para el alumno. Mucho esfuerzo en el trabajo dentro de los salones, que nuestros maestros y directora trabajan mucho, mantiene un buen nivel académico, hacen que seamos buenos alumnos.      | Lo que contribuye al éxito de la escuela, para el alumno. El ser bien organizados, mantenernos ocupados, estar siempre preparándonos, leer mucho, cuidan nuestra salud, nuestros papás participan con nosotros. En general esta bien todo. |

#### *4.7 Comparación y análisis de cuadros de logro académicos de la prueba*

##### *ENLACE*

A continuación se analizan los resultados de la prueba de ENLACE del ciclo escolar 2009 (ver anexo 2), donde el Gobierno del Estado de México reporta el logro académico de las escuelas a nivel básico que tiene a su cargo. Los resultados obtenidos por la escuela en estudio son muestra del trabajo de la directora del plantel, dado que es reconocida como directora exitosa.

En los siguientes cuadros y gráficas se observan los resultados de los alumnos de la institución estudiada, de acuerdo el porcentaje de nivel de logro por grado en las materias de español, matemáticas y formación cívica y ética, en una comparación del logro académico con relación al país, la entidad y la escuela.

Así los parámetros de evolución son: insuficiente, elemental, bueno y excelente y consisten en:

- Insuficiente. El alumno necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
- Elemental. El alumno requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.
- Bueno. El alumno muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.
- Excelente. Posee el alumno un alto dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

Así, cuando los resultados son menores en los parámetros de insuficiente y elemental el índice de calidad educativa es bajo: por el contrario si los resultados

son mayores en los parámetros de bueno y excelente el índice de calidad educativa es alto.

Tabla 4

Resultados obtenidos de la prueba ENLACE en la materia de español. (Datos recabados por el autor)

| ESPAÑOL |              |         |       |           |         |       |         |         |       |           |         |      |
|---------|--------------|---------|-------|-----------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|---------|------|
|         | INSUFICIENTE |         |       | ELEMENTAL |         |       | BUENO   |         |       | EXCELENTE |         |      |
|         | Escuela      | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País  | Escuela | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País |
| 3° 2009 | 5.6%         | 15.7%   | 16.9% | 30.6%     | 44.3%   | 42.1% | 55.6%   | 35.4%   | 35.4% | 8.3%      | 4.6%    | 5.6% |
| 4° 2009 | 5.9%         | 19.9%   | 20.7% | 58.8%     | 53.7%   | 51.1% | 32.4%   | 23.7%   | 24.4% | 2.9%      | 2.6%    | 3.9% |
| 5° 2009 | 11.4%        | 17.9%   | 18.2% | 50.0%     | 56.7%   | 54.8% | 36.4%   | 23.3%   | 24.3% | 2.3%      | 2.1%    | 2.7% |
| 6° 2009 | 5.3%         | 18.4%   | 19.9% | 54.4%     | 57.2%   | 54.0% | 38.6%   | 22.6%   | 23.8% | 1.8%      | 1.7%    | 2.4% |

Figura 1.

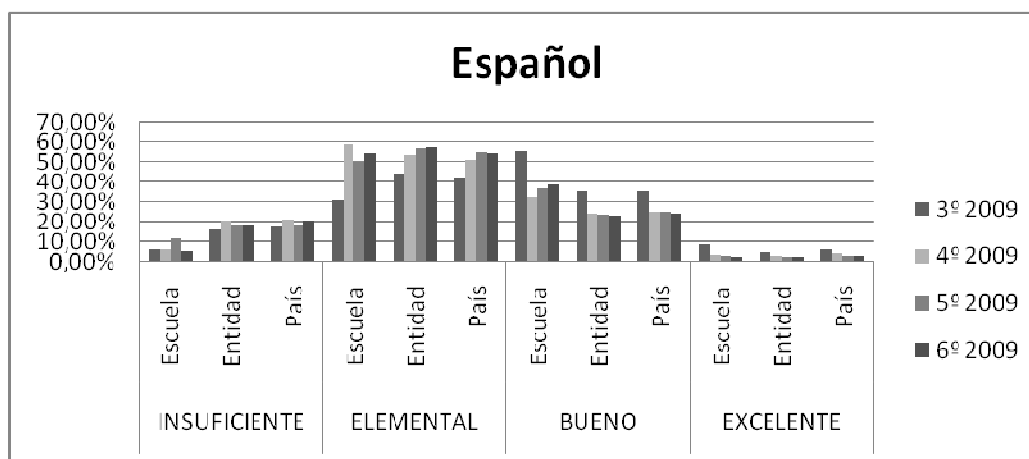


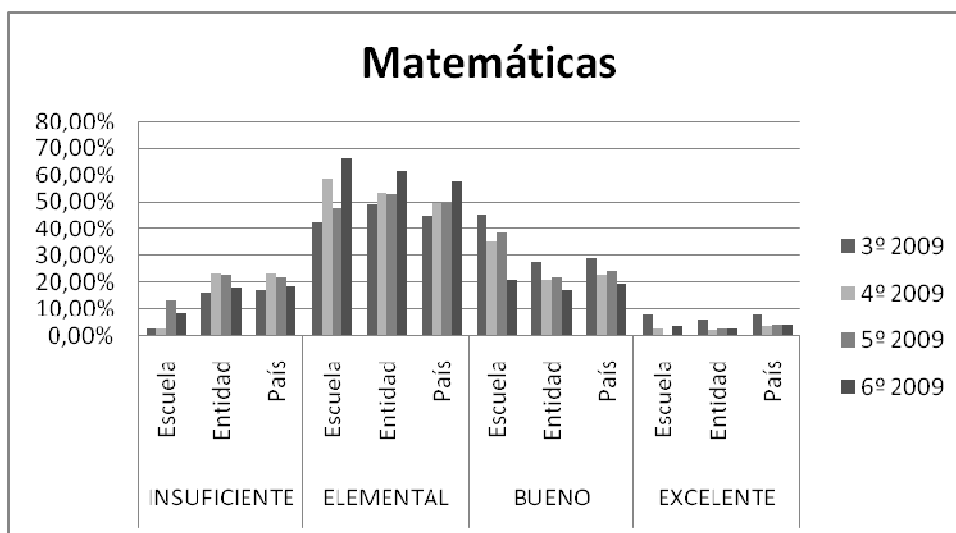
Figura 1. Gráfica que muestra los porcentajes alcanzados en la prueba ENLACE en la materia de español. (Datos recabados por el autor)

Con respecto a los resultados en la materia de español, los indicadores demostraron un avance significativo, teniendo el más alto porcentaje en los indicadores elemental y bueno con un promedio entre el 50% al 60%, pero en el parámetro de excelente se tiene el 8%, situándose la escuela por encima del resultado de la entidad y el país.

**Tabla 5**  
*Resultados obtenidos de la prueba ENLACE en la materia de matemáticas.*  
*(Datos recabados por el autor)*

|         | MATEMÁTICAS  |         |       |           |         |       |         |         |       |           |         |      |
|---------|--------------|---------|-------|-----------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|---------|------|
|         | INSUFICIENTE |         |       | ELEMENTAL |         |       | BUENO   |         |       | EXCELENTE |         |      |
|         | Escuela      | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País  | Escuela | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País |
| 3° 2009 | 2.9%         | 16.3%   | 17.2% | 42.9%     | 49.5%   | 45.1% | 45.7%   | 28.1%   | 29.4% | 8.6%      | 6.2%    | 8.3% |
| 4° 2009 | 2.9%         | 23.3%   | 23.3% | 58.8%     | 53.3%   | 49.8% | 35.3%   | 20.9%   | 23.0% | 2.9%      | 2.5%    | 3.9% |
| 5° 2009 | 13.6%        | 22.6%   | 21.9% | 47.7%     | 53.1%   | 49.7% | 38.6%   | 21.7%   | 24.1% | 0.0%      | 2.7%    | 4.3% |
| 6° 2009 | 8.8%         | 18.3%   | 18.4% | 66.7%     | 61.9%   | 57.7% | 21.1%   | 17.0%   | 19.7% | 3.5%      | 2.8%    | 4.3% |

**Figura 2.**



*Figura 2.* Gráfica que muestra los porcentajes alcanzados en la prueba ENLACE en la materia de matemáticas. (Datos recabados por el autor)

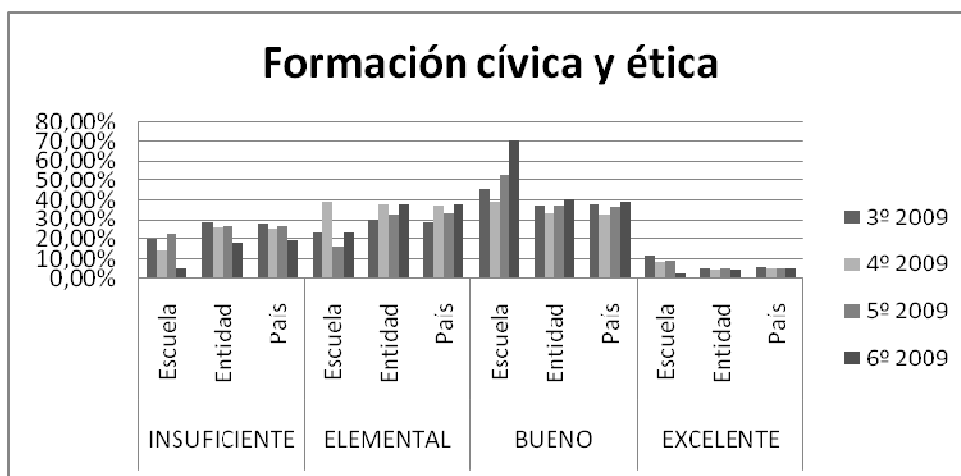
Dentro de los resultados de la asignatura de matemáticas, los indicadores se elevan en el parámetro de elemental con un porcentaje del 66.7%. Se puede percibir de forma inmediata que el parámetro de excelente casi se iguala con los resultados obtenidos en todo el país en un porcentaje de 8% y esto indica un buen promedio académico, al estar casi a la par del promedio logrado con respecto a todo el país.



**Tabla 6**  
*Resultados obtenidos de la prueba ENLACE en la materia formación cívica y ética. (Datos recabados por el autor)*

|         | FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA |         |       |           |         |       |         |         |       |           |         |      |
|---------|--------------------------|---------|-------|-----------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|---------|------|
|         | INSUFICIENTE             |         |       | ELEMENTAL |         |       | BUENO   |         |       | EXCELENTE |         |      |
|         | Escuela                  | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País  | Escuela | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País |
| 3° 2009 | 20.0%                    | 28.1%   | 27.7% | 22.9%     | 30.4%   | 28.9% | 45.7%   | 37.1%   | 37.9% | 11.4%     | 4.4%    | 5.5% |
| 4° 2009 | 13.9%                    | 25.5%   | 25.0% | 38.9%     | 37.7%   | 37.3% | 38.9%   | 33.0%   | 32.5% | 8.3%      | 3.8%    | 5.1% |
| 5° 2009 | 22.7%                    | 26.2%   | 26.0% | 15.9%     | 32.7%   | 33.0% | 52.3%   | 36.9%   | 36.3% | 9.1%      | 4.2%    | 4.7% |
| 6° 2009 | 5.3%                     | 17.8%   | 19.1% | 22.8%     | 38.0%   | 37.8% | 70.2%   | 40.6%   | 38.9% | 1.8%      | 3.6%    | 4.2% |

**Figura 3.**



*Figura 3.* Gráfica que muestra los porcentajes alcanzados en la prueba ENLACE en la materia de formación cívica y ética. (Datos recabados por el autor)

Al hacer la comparación de los resultados de la materia de formación cívica y ética, los estándares de aprovechamiento académico se encuentran en el indicativo de bueno, con un porcentaje superior al 70%, aún mucho más alto que a nivel estatal y nacional. Respecto del indicador excelente muestra un porcentaje de 11.4%, muy superior a los resultados estatales y del país, lo que refleja el éxito y el buen logro académicos.

Todo lo anterior es un reflejo de la buena práctica de la directora, ya que, de acuerdo con Uribe (2005), este tipo de resultados de aprovechamiento académico son un indicador más del director exitoso.

#### 4.8 Comparación y análisis de escalas o índices de aprovechamiento institucional

La tabla que a continuación se presenta muestra los índices de aprovechamiento de la institución, reportados en el mismo ciclo escolar en que se llevó a cabo la aplicación de la prueba de ENLACE a nivel nacional (ver anexo 3). En ella se distingue el logro terminal que reporta toda institución, como indicativo de calidad en el trabajo, entregadas a las instancias de acreditación y certificación del gobierno estatal y federal.

Tabla 7

*Cuadro de logro académico institucional alcanzado en el año 2009. (Datos recabados por el autor)*

| INDICE DE PROMEDIO DE APROBADOS Y REPROBADOS |      |           |    |    |            |   |   |                |       |       |
|--|------|-----------|----|----|------------|---|---|----------------|-------|-------|
|  |      | APROBADOS |    |    | REPROBADOS |   |   | % DE APROBADOS |       |       |
|  |      | H         | M  | T  | H          | M | T | H              | M     | T     |
| 3°   | 2009 | 17        | 20 | 38 | 0          | 1 | 1 | 100 %          | 97.4% | 97.4% |
| 4°   | 2009 | 18        | 19 | 37 | 0          | 0 | 0 | 100 %          | 100 % | 100%  |
| 5°   | 2009 | 19        | 25 | 44 | 0          | 0 | 0 | 100 %          | 100 % | 100%  |
| 6°   | 2009 | 27        | 32 | 59 | 0          | 0 | 0 | 100 %          | 100 % | 100%  |

La siguiente gráfica muestra el índice de aprovechamiento del año 2009, de un total de 178 alumnos inscritos en los grados de 3°, 4°, 5° y 6°, tomando como referencia que son los mismos grados que evalúa el gobierno federal al aplicar la prueba ENLACE. Se observa que un 97.4% de los alumnos son aprobados y sólo 1 mujer es reportada como reprobada.

Figura 4.

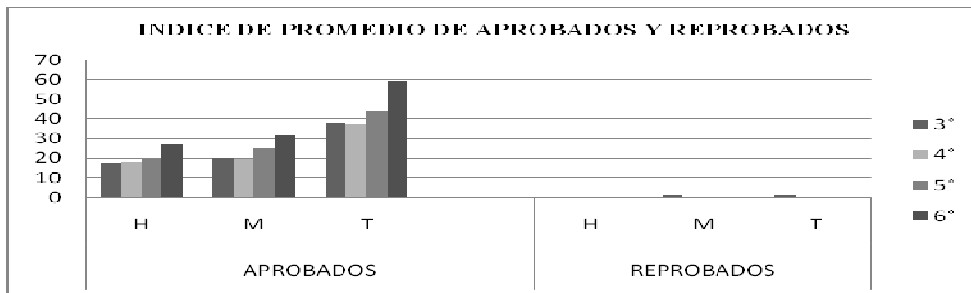


Figura 4. Gráfica que muestra el logro académico institucional alcanzado en el año 2009. (Datos recabados por el autor)

Haciendo la comparación del logro académico entre la prueba ENLACE y el concentrado estadístico de la escuela “Lic. Mario Colín Sánchez” al final del ciclo 2009, se observa que en el 3° grado se obtuvo un 97.4% de aprobados, mientras tanto en el 4°, 5° y 6° grados se obtiene un 100% de aprobación, lo que demuestra un 99.66% de logro académico institucional. De acuerdo con la prueba ENLACE se reconoce a la institución en estudio como la mejor de la zona escolar de ese año y por lo que recibe un estímulo por parte del gobierno federal mexicano.

#### 4.9 Análisis de la encuesta al director

El análisis de la encuesta nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de escuelas 2005 – 2006 (ver anexo 4), que fue aplicada a la directora del plantel, se presenta siguiendo el mismo orden en que se encuentra estructurada la misma, para poderle dar un seguimiento y orden al análisis.

Para iniciar el análisis del trabajo del director, es necesario mencionar que el horario laboral dentro del plantel sólo es de 5 horas al día, sin contar sábados y

domingos, por ser una institución de un solo turno y por pertenece a la federación mexicana y estar sujeta a un reglamento calendarizado que establece el propio gobierno.

Para establecer la relación entre las horas empleadas para el trabajo efectivo dentro de la institución y el empleado por la directora, se presenta la siguiente tabla.

Tabla 8

*Trabajo del director. (Datos recabados por el autor)*

| Trabajo del director   |                     |                              |                                    |
|------------------------|---------------------|------------------------------|------------------------------------|
| En una semana = 7 días |                     |                              |                                    |
| En la escuela          | Fuera de la escuela | Promedio en h. en la escuela | Promedio fuera de la escuela en h. |
| 31                     | 9                   | 5                            | 5                                  |

De acuerdo al cuadro anterior se tiene que en las actividades de trabajo de la institución se emplean 40 horas de trabajo efectivo en una semana, rebasando la cantidad de tiempo completo de trabajo, según el horario laboral por parte de la directora, ya que se emplean 31 horas para trabajar dentro de la escuela y 9 horas fuera de ella, teniendo un promedio de 5 horas diarias, laborales en la escuela y 5 horas diarias fuera de la institución. Así, la Profa. Zamudio emplea mayor tiempo que el considerado como estándar, en su labor directiva, lo que refleja el interés por la institución, permitiéndole desarrollar nuevas habilidades, enfoques y conocimientos dentro de su práctica.

Otro de los aspectos importantes de la encuesta es la identificación de las características de liderazgo reflejados en la práctica que pueda poseer la directora de la institución. A tal efecto de un total de cuarenta y cuatro preguntas enfocadas a percibir dichas características, se tiene que en cuarenta preguntas para la directora es altamente importante contar con todas las características de liderazgo. Ella considera que cualquier directivo deber estar identificado con esas características para poderse manifestase en el ejercicio pleno de su práctica y ser catalogado como exitoso por todas aquellas personas circundantes en la comunidad estudiantil por quien trabaja.

En cuanto a la toma de decisiones en la escuela, se realizaron preguntas encaminadas en medir el grado de autonomía que tiene la institución en la toma decisiones, sin contar con la injerencia de la directora. Se observa una baja autonomía en 8 coincidencias de 10 (ver Apéndice 4), lo cual refleja un grado no autónomo de autoridad por parte de la escuela para organizar o distribuir el trabajo direccional del plantel, dejando dicho aspecto a la directora, donde la toma de decisiones debe estar relacionado íntimamente con cualquier grado de autoridad y el juicio del director.

En cuanto a las percepciones de éxito, se consideraron tres ámbitos de práctica laboral importantes dentro del plantel. En primer lugar, los estudiantes, en segundo lugar el nivel de aprovechamiento actual de progreso de la escuela y tercer lugar la mejora obtenida durante los últimos cinco años de la institución.

Al analizar los tres aspectos de las percepciones de éxito dentro del plantel, se determina que de 10 preguntas encaminadas a este indicador se ha,

obtenido el total de los aspectos, lo que demuestra que es para la directora del plantel muy importante tener éxito en las distintas áreas de trabajo centradas en los alumnos, así como poseer un alto nivel de progreso en dichas áreas, yendo más allá del progreso académico, en una mejora constante percibida a lo largo de cinco años consecutivos.

La capacidad de fomento se correlaciona con las percepciones de éxito que se tiene de la escuela, por el grado evidente que se tiene de éste, la contribución del directivo a dicho éxito, así como el sostenimiento del mismo en los últimos años.

De 28 preguntas relacionadas con este rubro, en la totalidad de ellas se demuestra que la directora de la escuela tiene una alta injerencia en la contribución al desarrollo de capacidades de fomento institucionales que la distinguen como exitosa, en un periodo sostenido de mejoramiento a lo largo de cinco años, proyectado en distintas evidencias como el clima laboral, el índice de aprovechamiento y la comunidad escolar, entre otros.

Para poder medir la obtención del éxito es necesario valorar aspectos importantes como son las responsabilidades, características del trabajo, los valores y las creencias derivadas del trabajo cotidiano, por lo que se usa como herramienta el sistema de evaluación y responsabilidad empleado dentro de la institución para obtener una buena rendición de cuentas, que permita informar con oportunidad a cualquier persona que lo requiera, el logro académico (ver anexo 4).

El trabajo de la institución educativa implica estar sujeto a tensiones y dilemas, por lo que también se ha considerado medir estos aspectos. Durante la

entrevista, en 12 preguntas, la directora estuvo totalmente de acuerdo que un buen liderazgo está encaminado en poseer valores y creencias bien cimentados para llevarlos a la vida laboral.

Se toma en el aspecto de las percepciones de antecedentes y logro de los estudiantes sólo 5 preguntas, obteniendo la totalidad de las preguntas en el criterio de alta valoración, donde el indicador es la medida en que los alumnos tienen el apoyo para alcanzar el éxito, como es su familia, su situación socio-económica, la asistencia a clases, los exámenes o evaluaciones y la reputación de la escuela.

Por último, se consideraron 13 preguntas del cuestionario para sacar el indicativo de los objetivos sociales que se tienen en la escuela. Se alcanzó la totalidad de las preguntas en un nivel de muy importante a una alta medida de reflejo en la práctica (ver anexo 4).

#### *4.10 Descripción de los logros de éxito a lo largo de 15 años de trabajo continuo*

A continuación se hace una descripción del trabajo realizado a través de los años, desde 1997 -año en que se fundó la institución- hasta el 2012, ya que durante este tiempo la profesora Norma Leticia Zamudio Gonzales ha sido la directora de la escuela. Se presenta la información de forma cronológica para tener una mejor percepción de los acontecimientos, así se tiene:

- 18 de Agosto de 1997. Se hace entrega oficial de la escuela a la directora, por parte de la presidenta municipal, C. Dionisia Vázquez García, del municipio de Tultepec, Estado de México y la C. profesora Natividad Cortes Plancarte, supervisora escolar. La escuela tan sólo cuenta con 7 aulas, baños, patio y una malla que resguarda al plantel.

- Marzo de 1998. Se inicia la construcción de la barda perimetral que resguardará a toda la comunidad escolar.
- Octubre de 1998. Se termina la construcción de la barda perimetral y se coloca el portón de la institución.
- Noviembre de 1999. La supervisión escolar preside la entrega de la construcción de una oficina para la dirección escolar.
- Junio de 2000. Se devela una placa en honor a la creación de la institución y al trabajo desempeñado en estos años.
- 2002 - 2007. Trabajo con el Proyecto de Escuelas de Calidad, impulsado por el Gobierno Federal para beneficiar a las instituciones que llevan a cabo un trabajo de calidad en todos los rubros académicos y en donde son demostrados sus logros. La escuela equipa a todas las aulas con pizarrones de cristal, muebles y materiales didácticos, permitiendo que los alumnos desarrollen todas sus capacidades.
- 2005. Se construye un salón de usos múltiples para dar realce a los eventos artísticos y académicos del plantel, permitiendo usarlo para trabajar con concursos, presentaciones y academias, entre otros usos, brindando una proyección en toda la zona y la comunidad.
- 2007. La escuela es partícipe del proyecto de ENCICLOMEDIA, dotando a los salones de 5° y 6° grados de pizarrones interactivos, donde el aprendizaje se comparte e interactúa.



- 2009. Se construye un aula para computación donde se atiende a toda la comunidad estudiantil, brindando una horaria diaria para cada grado y grupo.
- 2009. Se trabaja y se sigue trabajando con una política de labor incluyente para padres de familia con distintas jornadas, la inclusión al trabajo académico de niños con alguna discapacidad, ponencias de profesionistas en cualquier tema que pueda beneficiar al alumnado, etc.
- 2010-2011. Proyección a nivel municipal en eventos cívico- sociales, donde la comunidad es partícipe del trabajo de la Escuela Primaria Estatal “Lic. Mario Colín Sánchez”, a cargo de la directora, profesora Norma Leticia Zamudio González.

Como se ha podido observar, a lo largo de todos estos años la Profa. Zamudio ha llevado un trabajo administrativo de éxito, lo que ha resultado en un crecimiento de la institución en cuanto a infraestructura, aspecto que es tomado en cuenta para ser considerada una directora exitosa (Uribe, 2005).

#### *4.11 Conclusión del Capítulo*

En el este Capítulo se presentaron los datos recabados de un estudio de campo derivado de la metodología cualitativa aplicada a este proyecto de investigación, donde se usaron como herramientas de indagación entrevistas, la aplicación de un cuestionario a la directora y el análisis de documentos, que han permitido sacar datos importantes sobre el caso de una directora escolar exitosa de una escuela primaria del Estado de México.

Al revisar documentos institucionales, con el fin de encontrar evidencias de éxito, se concluye que, el éxito se debe al trabajo continuo y sostenido a través de una buena administración del plantel, y a la buena organización académica, encaminada a alcanzar los mejores lugares de aprovechamiento empleando distintas estrategias y herramientas técnico metodológicas.

De manera general se puede concluir, que todos los instrumentos de indagación permitieron triangular la información recabada de manera concreta, brindando un panorama claro y amplio del objetivo de estudio. Las conclusiones generales del presente estudio serán abordadas en el siguiente Capítulo.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones**

#### *5.1 Introducción*

En el presente Capítulo se muestra la discusión y conclusiones de los resultados, producto de los hallazgos del trabajo de investigación que dan respuesta al objetivo general, y a los objetivos específicos. También se plantean algunas recomendaciones de prácticas efectivas, tales como estrategias de éxito para cualquier persona que desee considerarlas, en su práctica directiva, como investigador del Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP) o para cualquier otra persona interesada en el tema.

#### *5.2 Discusión y conclusiones*

Para dar respuesta al objetivo general, esto es el de describir el perfil y prácticas de un director escolar exitoso, con la finalidad de generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos concretos, se fueron trabajando a la par los objetivos específicos, los cuales proponían recopilar datos de una multiplicidad de perspectivas, entre las cuales se destacan las entrevistas de padres/ tutores, docentes y alumnos, así como la aplicación de un cuestionario a la directora del plantel, así como la revisión de documentos que aportasen información sobre el tema.

Lo anterior ha llevado a identificar cualidades personales y competencias profesionales de la directora Norma Leticia Zamudio González, que la hacen ser un director escolar exitoso. Permitiendo generar conocimiento sobre el efecto del liderazgo escolar en contextos específicos y triangular los hallazgos con las

teorías estudiadas en el Capítulo 2 de este proyecto y con el análisis de la investigación de campo, hecho en el Capítulo anterior.

Se puede resumir que la profesora Norma Leticia Zamudio cuenta con habilidades y conductas fundamentales, tales como ser perseverante, ambiciosa, líder y saber delegar responsabilidades que la hacen ser un líder de éxito del plantel que dirige denominado Escuela Primaria “Lic. Mario Colín Sánchez”, desde el año de 1997, a la fecha cumpliendo 15 años de liderazgo consecutivo. A continuación se presentan, de forma concluyente, las cualidades personales y competencias profesionales de la directora Norma Leticia Zamudio González, que la hacen ser un líder exitoso, cabe señalar que es información valiosa que pueda ser retomada por los investigadores del Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP) y al cual pertenece este trabajo.

De acuerdo al análisis de las entrevistas de la muestra de la población (padres o tutores, alumnos y maestros) se concluye que el éxito de la directora se debe a la buena organización que tiene en todos los aspectos del trabajo institucional, así como su capacidad personal como líder, pero sobre todo la visión de perseguir el éxito en todo momento.

En cuanto a las CUALIDADES PERSONALES se distinguen las siguientes:

1.- La preparación profesional.- Dentro de las entrevistas y el cuestionario aplicado se observa un alto grado de compromiso por adquirir cualquier tipo de conocimiento que facilite llevar a cabo las funciones como director.

Se sabe capaz de enfrentar cualquier contratiempo, por contar con el conocimiento teórico adquirido en instituciones de prestigio o por cualquier otra fuente de conocimiento, pero también retroalimentándose constantemente para poder alcanzar el éxito personal, no importando emplear tiempo extra.

2.- Ser analítica.- Se concluye en el análisis de las entrevistas, que una de las cualidades personales más dominantes de la directora es la de ser una persona analítica, lo que implica el estar 100% atenta a todo lo que ocurre a su alrededor, pero sobre todo saberse consciente de si misma, de sus limitaciones y alcances, revalorando el trabajo cotidiano, haciendo una exposición constante de una autoevaluación profunda de su propio quehacer directivo, donde se logre alcanzar el éxito personal, para que sea el reflejo de la escuela que administra. Álvarez (2001) afirma que la calidad de una escuela depende de las competencias del director.

3.- Tener carisma.- Dentro del estudio del proyecto se manifiesta, como el mayor estímulo que pueden percibir los miembros de la institución, la relación de la directora del plantel para con cada uno de ellos. Así como lo manifiesta Burns (1978) al decir que el líder es un agente moral preocupado por valores como la equidad, la justicia y la libertad, manifestándose un estímulo recíproco que transforma al líder en un agente moral, que apoya a todos sus compañeros de trabajo.

Davis y Thomas (1992) opinan que los directores son carismáticos, en la misma medida que son capaces de transmitir la visión clara que tienen de lo que

pueda ser su escuela, animando a sus subalternos para conseguirla, lo que provoca que todos lleven un mismo rumbo y trabajen para lograr un mismo fin.

4.- Ser entusiasta.- Dentro de los cuadros comparativos de análisis de las entrevistas aplicadas, el cuestionario y el análisis de los documentos, se manifiesta claramente que la directora mantiene altas expectativas en los padres/tutores, alumnos y profesores de la comunidad escolar, sobre la tarea educativa permanente que cada uno desempeña.

Para obtener el mejor provecho de todas las aptitudes de cada uno de los miembros que conforman el plantel, ha puesto a trabajar todos y cada uno de sus talentos, como si fuera uno solo, de forma creativa, logrando una sinergia entre lo material y lo humano.

5.- Ambiciosa.- En todos los documentos revisados y analizados se distingue un alto grado de ambición en todo lo que hace; busca en todo momento mantener una buena posición académica, con respecto a las demás escuelas de la comunidad en la que se encuentra inmersa, posicionándola como la mejor institución de prestigio.

El análisis de los resultados de la prueba ENLACE del 2009, junto con los resultados obtenidos de manera particular de la institución, arrojan como resultado un 99.66% de logro académico institucional y un posicionamiento del 2º lugar a nivel zona, lo que le permitió obtener un reconocimiento a nivel Estado de México sobre muchos otros colegios aún mantiene una fuerte ambición por mantenerse o mejorar. “La imagen de una institución exitosa, sea en la misma medida de que un director lo sea” (Castillo, 2005, p. 3).

6.- Perseverante.- Al llevar a cabo el análisis descriptivo de las evidencias fotográficas, se encuentran muestras de superación, basadas en la perseverancia de un trabajo sostenido.

Desde 1997 - 2012 (15 años), como muestra fehaciente de la constancia por alcanzar el éxito por parte de la directora, se reporta que en cada ciclo escolar se realiza por lo menos una actividad de beneficio material.

En las evidencias se demuestra el trabajo y logro constante que ha permitido acrecentar el patrimonio material de la institución, contando con una infraestructura que tiene todos los servicios, así como los materiales didácticos necesarios para desarrollar el trabajo académico.

De acuerdo a los comentarios de la directora en las entrevistas, ella menciona que aún queda mucho por hacer por el beneficio del alumnado, como el equipar a todas las aulas con pizarrones interactivos que posibiliten una clase más dinámica. Pero también reconoce que el éxito de mantener una escuela en buen estado se debe a que se sabe cuidar lo que ya se tiene, ya que ha costado mucho obtenerlo y es para el beneficio de todos los miembros de la institución.

En cuanto a la aplicación de un cuestionario a la directora, se concluye que el éxito alcanzado se debe al alto grado de desarrollo y aprendizaje de la directora por aplicar los nuevos enfoques, conocimientos y habilidades dentro de su práctica directiva. La constante de mejoramiento escolar, se apoya en los valores y creencias personales que la distinguen, compaginando cada una de las características de liderazgo que posee, con el tiempo de trabajo empleado dentro y

fuera de la institución, buscando como único fruto de ese trabajo, el éxito personal.

En cuanto a las COMPETENCIAS PROFESIONALES, se distinguen las siguientes:

1.-El ser líder.- En el análisis del cuestionario aplicado a la directora se concluye que del total de las preguntas que van encaminadas a detectar el liderazgo, la competencia fue obteniéndose a través de distintos factores, como son: su formación profesional, el tener un cargo administrativo previo a su trabajo como directora y su continua formación en la gestión administrativa, ejerciendo el cargo o asistiendo a cursos de actualización.

Drucher (1996) señala que los líderes crean entornos en los cuales las personas están dispuestas a dar lo mejor de si mismas para poder alcanzar la calidad educativa, por lo que dentro del análisis de los demás documentos para recabar información, también se pone de manifiesto el liderazgo empleado por la directora del plantel y el interés por obtener la mejora continúa en la calidad pedagógica del alumnado, empleando un trabajo colaborativo en equipo colaborativo, fomentando un ambiente de cooperación, comunicación y confianza entre sus compañeros, para transmitirles a todos ellos su visión de progreso institucional.

De acuerdo a la revisión de las distintas teorías sobre el éxito de un plantel educativo se menciona que éste se debe al liderazgo. Es por eso que se concluye que el liderazgo más eficaz es el transformacional que postula Bernard Bass (1985) que indica, que cada director opta por la transformación y mejoras



continuas aplicadas a la educación, que lleva a alcanzar la calidad del plantel que administra, asumiendo el compromiso de optar por un liderazgo del futuro.

2.- Sabe delegar responsabilidades.- Las evidencias de éxito que se exhiben en los resultados obtenidos al analizar los documentos en el Capítulo anterior, demuestran la competencia profesional tan desarrollada que posee la directora como una de las actividades inherentes a su cargo. El saber delegar responsabilidades a su equipo de trabajo, para tener más tiempo para trabajar en las actividades más importantes y únicas de la dirección, la llevan a alcanzar el éxito en su trabajo.

El que la directora pueda solicitar una tarea en específico a cualquier miembro del equipo le ha llevado a depositar su confianza y ganarse la de ellos al transferir autoridad y poder de decisión, lo que le ha conducido a explotar todas las cualidades y destrezas de todos sus colaboradores, a favor de la institución y también le permite proyectar a su persona como un líder de éxito.

Bernard Bass (1985) define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes en la actividad educativa”. Así el trabajo del director como líder va más allá, despertando una conciencia en las expectativas de sus colaboradores, afianzada en una motivación a través del logro de los resultados escolares.

3.- Ser innovadora.- Otra de las actividades como líder de éxito, es la influencia innovadora que imprime a todo su trabajo. Esto se observa en el 100% de los materiales con que cuenta la institución, para brindar una mejor educación de calidad.

La constante preparación la ha llevado a formular proyectos innovadores que le han valido la obtención estímulos económicos personales y para la institución. Las propuestas van encaminadas a buscar una nueva práctica educativa en distintos planos del proceso enseñanza – aprendizaje, proponiendo la sistematización del trabajo educativo por medio de distintas herramientas metodológicas; en la gestión, favoreciendo el diálogo con docentes, padres/ tutores y alumnos.

4.- Evaluadora.- El constante reto por posicionar a la escuela entre los primeros lugares de aprovechamiento, obliga a la directora a evaluar constantemente los resultados académicos, valiéndose del buen manejo de indicadores de calidad en el que se supervisan y evalúan el trabajo del equipo académico, poniendo en práctica escalas, gráficas, diagramas, etc. (Ruiz, 2009), lo que lleva al logro efectivo de los objetivos y temas de los programas educativos establecidos para la institución.

Lo expuesto permite analizar e interpretar situaciones que afecten el desarrollo del trabajo escolar al 100%, corrigiendo de manera oportuna actividades o prácticas incorrectas entre los miembros del equipo de trabajo que tiene a su cargo, entablando un canal de comunicación cordial con sus colaboradores para llegar a encontrar una solución satisfactoria en pro del desarrollo de las metas y objetivos del plantel.

La directora realiza una evaluación bidireccional, esto es entre ella y el plantel, sabiendo que si falla ella como dirigente, fallará el plantel. Es por eso que la evaluación es vista como una herramienta que cumple con una doble función:

detectar amenazas y debilidades del trabajo. Una debilidad es tomada como una oportunidad de cambio, para alcanzar el éxito que toda institución comprometida quiere.

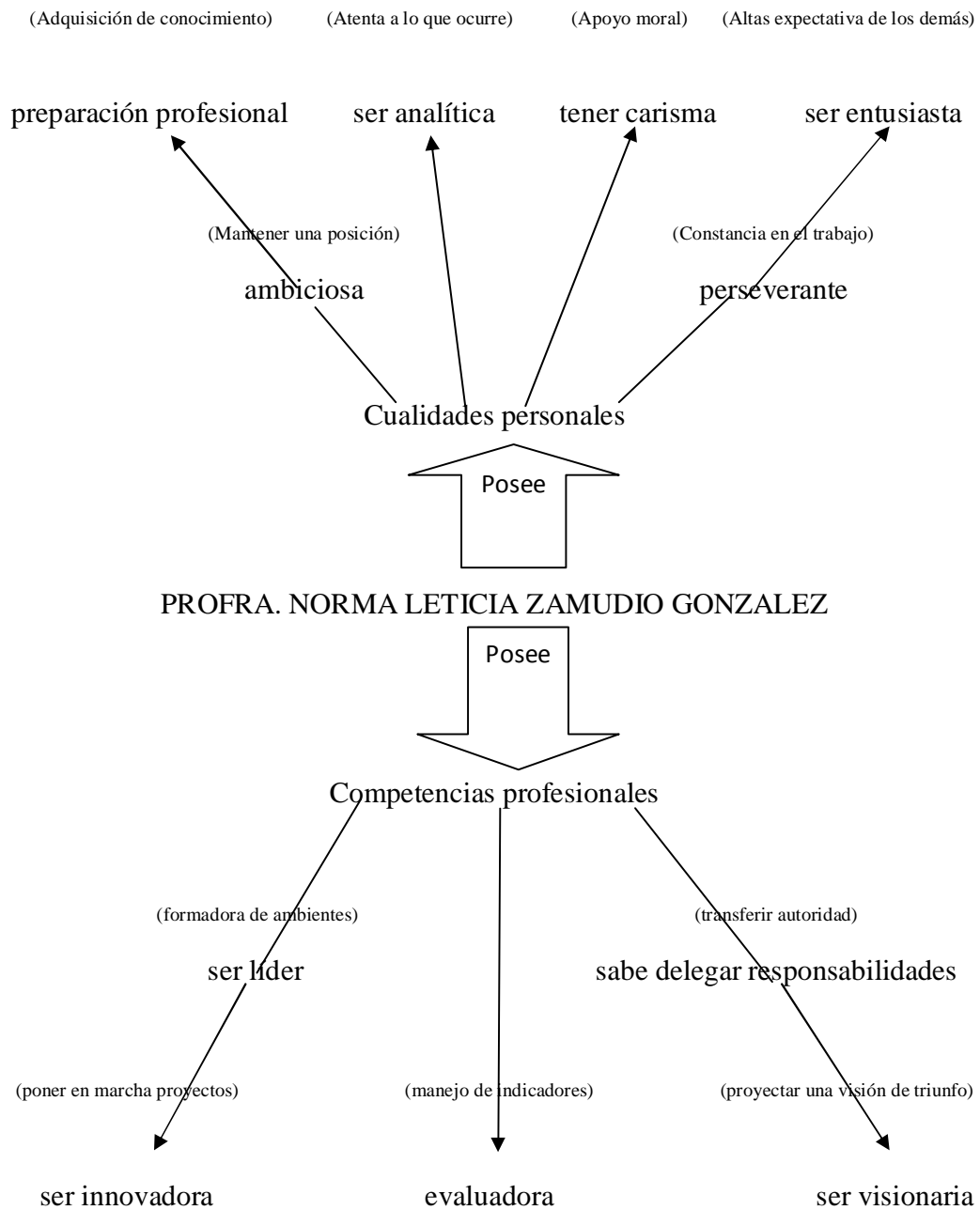
5.- El ser visionaria.- Dentro del análisis de los resultados de la investigación de campo del proyecto, se encuentran claros indicios de que la actividad que ha llevado a alcanzar el éxito personal de la directora, es el ser visionaria, por tener la capacidad de proyectar una visión de triunfo en todos los aspectos del trabajo directivo, lo que le ha significado saber qué hacer en el momento justo.

El trabajo desarrollado por la directora a lo largo de 15 años continuos le ha permitido tener una perspectiva clara de la institución que dirige, estableciendo lo que quiere alcanzar, re-categorizando sus prioridades de acuerdo a las normas y valores institucionales, para no afectar la cultura de la sociedad que se encuentra alrededor de la institución, implementando recursos, prácticas e incentivos por medio de una política de cambio que permita seguir sosteniendo un liderazgo de calidad.

Los hallazgos también indican que la visión a futuro que tiene la directora para seguir manteniendo un liderazgo exitoso, va orientada a buscar nuevas habilidades de liderazgo, por medio de una preparación encaminada a este tema, que le brinde nuevas herramientas para llevar a cabo estrategias de trabajo, sacando el mayor provecho de su persona como líder visionario y transformador, capaz de construir una nueva escuela con un alto nivel de éxito, para la sociedad la siga reconociendo por ser una de las mejores de su zona, con un alto nivel de

prestigio y reconocimiento, donde se educan alumnos capaces de transformar su entorno y que reflejan el éxito institucional. Todo lo anterior se resume en el siguiente mapa conceptual.

### 5.3 Mapa conceptual



#### *5.4 Recomendaciones*

En la actualidad se considera como un elemento primordial que las escuelas promuevan la excelencia a través de una buena dirección. Es por eso que se requieren nuevos líderes que deban administrar las escuelas del futuro, formados con una visión de crecimiento profesional para ser directores de éxito.

En la actualidad no existe alguna profesión que contenga como especialización, el ser Director Escolar y que por ese medio se formen a hombres o mujeres que estén preparados para ejercer esa función, posicionarse de forma inmediata de una dirección de cualquier plantel educativo y poner en práctica todo lo aprendido.

Pero más aún, no existe una preparación para aquellos profesores que ya son directores escolares, por lo que muchas instituciones carecen de un líder exitoso que sepa guiar el trabajo académico, llevando a muchos planteles a subsistir, cumpliendo sólo con un trabajo burocrático y sin lograr trascender.

Es por eso que se hace las siguientes recomendaciones:

Capacitación a directores en activo.- La profesión de ser director no hay que tomarla como algo concluido, se debe de renovar constantemente como la misma sociedad. Es por eso que cualquier directivo debe capacitarse para poder enfrentar los retos que se le presenten y para ello puede considerar lo siguiente.

- Crear conciencia sobre la realidad educativa y los constantes cambios en la reforma del modelo educativo y en los planes y programas de estudio que rigen la educación nacional, enfrentándolo a alcanzar una preparación más eficaz, encaminada a lograr el éxito como una prioridad.

- Ser partícipe activo en programas de capacitación o cursos, sobre temas de dirección y liderazgo, que impartan las universidades nacionales, normales u otras instituciones de educación, donde se asista a talleres de trabajo de uno o dos días de duración, en horarios laborables, haciéndose obligatorios para que al final de la jornada sean acreedores a diplomas o certificados que avalen los nuevos conocimientos y aptitudes necesarios para ejercer su función.

La OCDE propone a los administradores programas de formación e incentivos que motiven a los directores a invertir tiempo en ellos y que les proporcionen un estímulo (MINED, 2008).

- Prestigiar la función del director, valorando los méritos académicos y profesionales de los candidatos a recibir estímulos económicos por su desempeño directivo, permitiendo al mismo tiempo un crecimiento horizontal en el plano escalafonario que lo lleve a alcanzar otros estímulos administrativos.

La OCDE considera que es necesario apoyar a los líderes con mayor rendimiento, creando una profesión más atractiva (MINED, 2008).

- Crear una licenciatura en Administración de Instituciones Educativas.- Es bien sabido que la profesionalización de un directivo comienza a gestarse desde que recibe su nombramiento para cubrir funciones como director de un plantel educativo, pero previamente se ha desempeñado como profesor frente a grupo, donde ha adquirir experiencias directivas percibidas desde su puesto, observando el trabajo del directivo que le guía y que le sirve de

modelo a seguir, o en su defecto, es puesto a ejercer sus funciones sin tener antecedentes de gestión y sólo por contar con una licenciatura en educación, es puesto frente a un cargo de dirección, es por eso que se propone lo siguiente.

- Crear en las escuelas normales o universidades pedagógicas una licenciatura que forme a los futuros directores de los planteles educativos, partiendo de una currícula cuyas materias sean de gestión y liderazgo académico, evaluación estratégica, planeación operativa, administración, investigación e innovación tecnológica, entre otras, que permitan al egresado desempeñarse exitosamente.
- Crear un nuevo perfil de director, como “el líder de la empresa educativa”, capaz de resolver cualquier problema de manera prudente y conveniente, sabiendo trabajar en equipos de colaboración (Cuevas y Díaz, 2001). Además que desde su formación inicial resida la contante por alcanzar el éxito focalizando y priorizando todos sus esfuerzos en garantizar a los estudiantes recibir una educación de calidad.

Llevar a cabo una constante actualización del conocimiento adquirido, renovando su profesionalización en una formación continua durante los años que dure su administración (Cuevas y Díaz, 2001). Lo anterior se puede alcanzar, tomando cursos de actualización y certificación, por el sólo hecho de ofrecer un trabajo de calidad para todas aquellas personas que dependan de su labor.

De lo que si se puede estar seguro, es que el estudio de este caso ha brindado información sobre las cualidades genéricas que poseen los líderes

escolares, tanto en sus competencias profesionales como personales, por lo que esta investigación apoyará a los trabajos del Proyecto Internacional del Director Escolar Exitoso (ISSPP), el cual busca la elaboración de un perfil que permita, en determinado momento, coadyuvar en el incremento de directivos escolares exitosos.

Ahora bien, para concluir con el presente trabajo se presenta un mapa conceptual, en el cual se pueden observar los aspectos que, a juicio de la investigadora, han logrado posicionar a la Profa. Zamudio como una directora exitosa y que permitirán la elaboración del perfil del Director Exitoso en el marco del Programa Internacional del Director Escolar Exitoso, planteado por la Escuela de Graduados en Educación del Tecnológico de Monterrey.



## Referencias

Álvarez, M. (2001). *El liderazgo de los procesos de mejora*. Madrid, España:

CCS.

Ayala, S. (2005). *Enfoques de la educación*. Tema desarrollado en una asignatura.

Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables.

Universidad Nacional de San Martín – Torapoto.

Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free-Press.

Nueva York.

Bass, B. (2005). *Liderazgo y rendimiento más allá de las expectativas*. Periódico

de Nueva York, Free Press.

Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organisational effectiveness through*

*transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Borden, A. M. (1995). Directores de escuela en América Latina y el Caribe:

¿Líderes del cambio o sujetos a cambio? *Reporte del encuentro de*

*directores de aéreas*. Universidad de la Ciudad de Asunción Costa Rica.

Borden, A. M. (2011). Directores de Escuela en América Latina y el Caribe:

¿Líderes del Cambio ó Sujetos a Cambio? *Getdocumen*, (doc.646201).

Recuperado de

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=646201>

Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Castillo, A. (2005). Liderazgo administrativo: reto para el director de escuelas del siglo XXI. [*Cuaderno de investigación educativa*], *Centro de Investigación Educativa*, volumen, (número 20), 1 – 9.
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. [*Versión electrónica*], *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE*, 5 (5), 1- 5.
- Cuevas, M. y Díaz, F. (2001). El liderazgo educativo en centros de secundaria. Un estudio en el contexto multicultural de Ceuta. [*Versión electrónica*], *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN: 1681- 5653*, 14-18.
- Davis, G. y Thomas, M. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. Madrid, España: La Muralla.
- Day, C. (2011). Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas ISSPP, [*artículo*], *Realizando una investigación sobre los directores escolares exitosos: guía para miembros asociados, ISSPP documento 1 de 3 Introducción*, (número 1), 42 – 59.
- Día, C. (2005). Introducción. [*Versión electrónica*], *Diario de administración educativa*, 43 (6), 533-538.
- Drucher, P. (1996). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto.
- Erosky, Consumer. *El papel del director escolar es clave para el éxito académico de los estudiantes*. Recuperado de <http://www.20minutos.es/noticia/1155990/0/director/escolar/estudiantes/>
- Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. Distrito Federal, México: SEP.
- Fullan, M. y Stiegelbauer, S. (1997) El cambio educativo. Guía de planeación para maestros. Edit. Trillas. México.
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2010). *Metodología de las ciencias humanas*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Gorrochotegui, M. A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo [Versión electrónica], *Revista Educación y educadores*, 10 (2), 1- 17.
- Greenleaf, R. K. (1977). El liderazgo de servicio. [Versión electrónica], *Prensa paulista de Nueva York* pp. 19.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2004). *The seven principles of sustainable leadership*. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Distrito Federal, México: McGraw Hill.
- Leithowood, K. A., Begley, P. y Cousins, J. B. (1990). La naturaleza, causas y consecuencias de las prácticas de los directores: una agenda para futuras investigaciones. (The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research) [Versión electrónica], *Diario de administración educativa*. 28 (4), 5-31.
- López, J. (1998). La dirección de las instituciones educativas [Versión electrónica]. *En Llorent Bedmar, V. ISBN. 84 (216), 1-30.*

- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Manes, J. M. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Naucalpan, México: Granica.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. [Versión electrónica], *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE*, 2 (1), 1- 19.
- MINED, Gobierno de el Salvador (2008). *Dirección escolar efectiva documento 4. Gestión escolar al servicio del pueblo*. San Salvador, El Salvador: Ministerio de Educación del Gobierno de El Salvador.
- Murillo, F. J. (2008). Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas [Versión electrónica], *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE*, 6 (1), 1- 25.
- Murillo, J. F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido [Versión electrónica], *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE*, 4 (4), 1- 14.
- Namo de Mello, G. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. Distrito Federal, México: SEP.

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2009). *Mejorar el liderazgo académico, herramientas de trabajo*. Distrito Federal, México: OCDE
- Real Academia Española (2009). *Diccionario de la lengua española*. España: Planeta.
- Ruiz, M. I. (2009). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Salazar, M. A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNI revista, volumen 1*, (número 3).  
Recuperado de [http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev\\_Salazar.pdf](http://www.alaic.net/ponencias/UNIrev_Salazar.pdf)
- Senge, N., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J. y Kleiner, A. (2000). *La quinta disciplina. Escuelas que aprenden. Un manual de la quinta disciplina para educadores, padres de familia y todos los que se interesen en la educación*. Distrito Federal, México: Norma.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina. El arte y la práctica en la organización abierta al aprendizaje*. Naucalpan, México: Granica.
- Sergiovanni, T. J. (1984). Liderazgo y excelencia en la educación. Liderazgo educativo. (Leadership and excellence in schooling. Educational leadership) [Versión electrónica], *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, REICE*, 41 (5), 1- 13.
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (2000). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.

- Tedlow, R. S. (2004). *Lo que los titanes nos pueden enseñar: liderazgo al más alto nivel*. Barcelona, España: Deusto.
- Torres, C. (2011). *Proyecto Internacional del Director Exitoso. Explicación del proyecto para alumnos MAD proyecto I y II*. Escuela de graduados en educación, Tecnológico de Monterrey: Tecnológico de Monterrey.
- Uribe, M. (2005a). El liderazgo docente en la institución de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior [Versión electrónica], *Revista PRELAC, artículo publicado en: UNESCO, OREALC, 1 (1)*, 1- 10.
- Uribe, M. (2005b). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior. [Artículo], *UNESCO, ORLEAC, volumen 1, (número1)*, 1 – 10.
- Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP)*. Recuperado de <http://www.uv.uio.no/ils/english/research/projects/isspp/>
- Valerio, G. (2009) *Proyecto Internacional de Directores Exitosos de Escuelas de Nivel Básico*. Recuperado de: <http://gabrielvalerio.com/isspp/node/25>  
12/09/2011
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significativo e identidad*. Barcelona, España: Paidós.
- Whitaker, K. (2006), La preparación de futuros directores. (Preparing future principals) [Versión electrónica], *Biblioteca de investigación académica. 7 (3)*, 1-5.

Zorrilla, M. y Barda, B. (2011). Reforma educativa en México. Descentralización y nuevos actores. [Artículo]. *Fronteras educativas. Comunidad virtual de la educación, volumen 1*, (número 2), 1 – 32.

## Apéndice 1

### Carta de consentimiento

Tultepec, Estado de México a \_\_\_\_\_ de 2011

**ASUNTO:** Carta de consentimiento y participación.

**LIC. NORMA LETICIA ZAMUDIO GONZÁLEZ**  
**DIRECTORA DE LA ESCUELA PRIMARIA “LIC. MARIO COLIN SANCHEZ”**  
**CLAVE: 15EPR 4314Z**  
**P R E S E N T E**

Por medio de este conducto reciba un cordial saludo, y sirva para solicitar su autorización y apoyo para realizar una investigación, por medio de entrevistas y revisión de documentos de la institución que tiene a su digno cargo.

El objetivo es obtener información sobre lo que la hace ser exitosa como directora. Toda la información obtenida servirá para elaborar el estudio de tesis para obtener el grado de la Maestría en Administración de Instituciones Educativas: en el nivel básico. Con el tema “El Director Escolar Exitoso (ISSPP)”.

Sin otro particular, reciba mi agradecimiento de antemano por su atención a la presente solicitud, esperando respuesta a la misma.

A T E N T A M E N T E

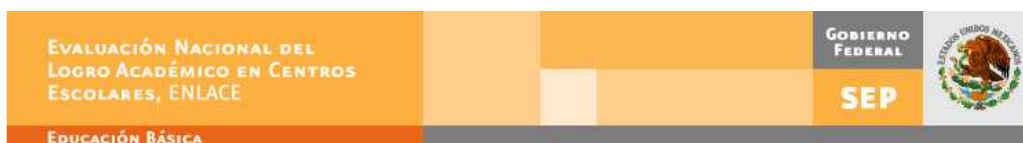
---

Lic. Martha Sánchez Aguilar



## Apéndice 2

### Resultados obtenidos de la prueba ENLACE



### Docentes y Directivos Escolares

### Resultados de mi Grupo y Escuelas

La información desplegada corresponde al Número de CCT que fue ingresado

C.C.T.: 15EPR4314Z Entidad: MÉXICO  
 Tipo de Escuela (Modalidad): GENERAL Municipio: TULTEPEC  
 Nivel: PRIMARIA Localidad: UNIDAD INFONAVIT CTM SAN PABLO TULTEPEC  
 Nombre de la Escuela: LIC MARIO COLIN SANCHEZ

### Desempeño de mi Escuela

#### ESPAÑOL

|    |      | INSUFICIENTE |         |       | ELEMENTAL |         |       | BUENO   |         |       | EXCELENTE |         |      |
|----|------|--------------|---------|-------|-----------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|---------|------|
|    |      | Escuela      | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País  | Escuela | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País |
| 3° | 2009 | 5.6%         | 15.7%   | 16.9% | 30.6%     | 44.3%   | 42.1% | 55.6%   | 35.4%   | 35.4% | 8.3%      | 4.6%    | 5.6% |
|    | 2008 | 9.8%         | 18.2%   | 19.8% | 51.2%     | 47.1%   | 44.7% | 31.7%   | 31.9%   | 31.6% | 7.3%      | 2.8%    | 4.0% |
|    | 2007 | 4.8%         | 16.6%   | 19.7% | 47.6%     | 53.3%   | 50.7% | 47.6%   | 28.0%   | 27.2% | 0.0%      | 2.0%    | 2.3% |
| 4° | 2009 | 5.9%         | 19.9%   | 20.7% | 58.8%     | 53.7%   | 51.1% | 32.4%   | 23.7%   | 24.4% | 2.9%      | 2.6%    | 3.9% |
|    | 2008 | 4.7%         | 24.1%   | 26.2% | 48.8%     | 48.8%   | 47.4% | 39.5%   | 24.8%   | 23.7% | 7.0%      | 2.3%    | 2.7% |
|    | 2007 | 10.3%        | 17.9%   | 21.2% | 65.5%     | 62.0%   | 59.2% | 24.1%   | 18.3%   | 17.5% | 0.0%      | 1.8%    | 2.0% |
| 5° | 2009 | 11.4%        | 17.9%   | 18.2% | 50.0%     | 56.7%   | 54.8% | 36.4%   | 23.3%   | 24.3% | 2.3%      | 2.1%    | 2.7% |
|    | 2008 | 9.1%         | 15.1%   | 16.8% | 52.7%     | 59.6%   | 57.5% | 38.2%   | 23.3%   | 23.2% | 0.0%      | 2.1%    | 2.6% |
|    | 2007 | 14.6%        | 16.4%   | 19.0% | 63.4%     | 61.7%   | 59.5% | 19.5%   | 20.5%   | 20.0% | 2.4%      | 1.4%    | 1.6% |
| 6° | 2009 | 5.3%         | 18.4%   | 19.9% | 54.4%     | 57.2%   | 54.0% | 38.6%   | 22.6%   | 23.8% | 1.8%      | 1.7%    | 2.4% |

|      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |      |      |      |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|
| 2008 | 3.0%  | 17.6% | 20.4% | 63.6% | 57.3% | 54.4% | 30.3% | 23.3% | 22.9% | 3.0% | 1.8% | 2.3% |
| 2007 | 13.6% | 16.0% | 18.3% | 68.2% | 65.2% | 62.5% | 18.2% | 17.3% | 17.5% | 0.0% | 1.5% | 1.7% |

**INSUFICIENTE** Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

**ELEMENTAL** Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

**BUENO** Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

**EXCELENTE** Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

**Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2009/2008/2007\*\***

|    |      | ESCUELA | ENTIDAD | PAÍS |
|----|------|---------|---------|------|
| 3° | 2009 | 579     | 528     | 529  |
|    | 2008 | 542     | 516     | 516  |
|    | 2007 | 544     | 510     | 504  |
| 4° | 2009 | 552     | 506     | 510  |
|    | 2008 | 554     | 502     | 498  |
|    | 2007 | 528     | 508     | 501  |
| 5° | 2009 | 550     | 513     | 516  |
|    | 2008 | 549     | 517     | 516  |
|    | 2007 | 517     | 512     | 507  |
| 6° | 2009 | 554     | 509     | 510  |
|    | 2008 | 544     | 511     | 507  |
|    | 2007 | 531     | 510     | 506  |

**Porcentaje de Escuelas PRIMARIA GENERAL que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado-Asignatura 2009/2008/2007**

|    |      | ENTIDAD | PAÍS |
|----|------|---------|------|
| 3° | 2009 | 91.2    | 86.5 |
|    | 2008 | 80.7    | 76.9 |
|    | 2007 | 85.4    | 82.9 |
| 4° | 2009 | 90.4    | 84.7 |
|    | 2008 | 92.8    | 90.1 |
|    | 2007 | 76.5    | 78.4 |
| 5° | 2009 | 87.1    | 82   |
|    | 2008 | 85.4    | 83.1 |
|    | 2007 | 65.8    | 69.6 |
| 6° | 2009 | 91.1    | 86   |
|    | 2008 | 84.8    | 83.5 |
|    | 2007 | 77.8    | 77.4 |

Nota: 99.99% de los alumnos evaluados, se ubican en la escala de 200 a 800.

\* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura y tipo de escuela en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura y tipo de escuela por entidad federativa y país.

\*\* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura y tipo de escuela, en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura y tipo de escuela por entidad federativa y país.

**SD Sin Dato.**

## MATEMÁTICAS

### Porcentaje de Alumnos en cada nivel de logro por grado 2009/2008/2007\*

|    |      | INSUFICIENTE |         |       | ELEMENTAL |         |       | BUENO   |         |       | EXCELENTE |         |      |
|----|------|--------------|---------|-------|-----------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|---------|------|
|    |      | Escuela      | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País  | Escuela | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País |
| 3° | 2009 | 2.9%         | 16.3%   | 17.2% | 42.9%     | 49.5%   | 45.1% | 45.7%   | 28.1%   | 29.4% | 8.6%      | 6.2%    | 8.3% |
|    | 2008 | 7.3%         | 21.2%   | 22.6% | 51.2%     | 46.5%   | 44.0% | 36.6%   | 26.9%   | 26.7% | 4.9%      | 5.4%    | 6.3% |
|    | 2007 | 2.4%         | 18.2%   | 21.1% | 71.4%     | 56.8%   | 53.0% | 26.2%   | 22.1%   | 22.5% | 0.0%      | 2.8%    | 3.4% |
| 4° | 2009 | 2.9%         | 23.3%   | 23.3% | 58.8%     | 53.3%   | 49.8% | 35.3%   | 20.9%   | 23.0% | 2.9%      | 2.5%    | 3.9% |
|    | 2008 | 9.3%         | 20.3%   | 22.5% | 58.1%     | 57.4%   | 53.7% | 27.9%   | 20.1%   | 20.8% | 4.7%      | 2.1%    | 2.8% |
|    | 2007 | 1.7%         | 15.9%   | 18.5% | 74.1%     | 65.3%   | 61.9% | 22.4%   | 16.6%   | 17.1% | 1.7%      | 2.2%    | 2.5% |
| 5° | 2009 | 13.6%        | 22.6%   | 21.9% | 47.7%     | 53.1%   | 49.7% | 38.6%   | 21.7%   | 24.1% | 0.0%      | 2.7%    | 4.3% |
|    | 2008 | 9.1%         | 22.8%   | 24.1% | 52.7%     | 54.4%   | 51.4% | 34.5%   | 20.5%   | 21.2% | 3.6%      | 2.2%    | 3.1% |
|    | 2007 | 16.3%        | 18.8%   | 20.0% | 65.1%     | 62.4%   | 59.5% | 14.0%   | 17.1%   | 18.0% | 4.7%      | 1.8%    | 2.5% |
| 6° | 2009 | 8.8%         | 18.3%   | 18.4% | 66.7%     | 61.9%   | 57.7% | 21.1%   | 17.0%   | 19.7% | 3.5%      | 2.8%    | 4.3% |
|    | 2008 | 6.1%         | 21.9%   | 22.8% | 66.7%     | 59.4%   | 55.8% | 24.2%   | 16.2%   | 17.6% | 3.0%      | 2.6%    | 3.6% |
|    | 2007 | 14.0%        | 17.5%   | 19.5% | 62.8%     | 67.7%   | 63.3% | 20.9%   | 13.4%   | 14.8% | 2.3%      | 1.5%    | 2.4% |

**INSUFICIENTE** Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

**ELEMENTAL** Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

**BUENO** Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

**EXCELENTE** Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

**Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2009/2008/2007\*\***

|    |      | ESCUELA | ENTIDAD | PAÍS |
|----|------|---------|---------|------|
| 3° | 2009 | 574     | 522     | 527  |
|    | 2008 | 542     | 512     | 512  |
|    | 2007 | 541     | 508     | 505  |
| 4° | 2009 | 566     | 503     | 510  |
|    | 2008 | 546     | 506     | 505  |
|    | 2007 | 541     | 511     | 508  |
| 5° | 2009 | 538     | 508     | 517  |
|    | 2008 | 550     | 503     | 504  |
|    | 2007 | 512     | 507     | 508  |
| 6° | 2009 | 556     | 515     | 524  |
|    | 2008 | 534     | 507     | 511  |
|    | 2007 | 534     | 505     | 507  |

**Porcentaje de Escuelas PRIMARIA GENERAL que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado-Asignatura 2009/2008/2007**

|    |      | ENTIDAD | PAÍS |
|----|------|---------|------|
| 3° | 2009 | 91.2    | 83.6 |
|    | 2008 | 80.9    | 77.2 |
|    | 2007 | 83.6    | 79.3 |
| 4° | 2009 | 93.3    | 85.6 |
|    | 2008 | 86.6    | 82.5 |
|    | 2007 | 82.1    | 79.3 |
| 5° | 2009 | 81.1    | 73.1 |
|    | 2008 | 89.5    | 84.5 |
|    | 2007 | 64      | 64.4 |
| 6° | 2009 | 85.9    | 78.3 |
|    | 2008 | 78.2    | 74.1 |
|    | 2007 | 80.9    | 77.1 |

Nota: 99.99% de los alumnos evaluados, se ubican en la escala de 200 a 800.

\* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura y tipo de escuela en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura y tipo de escuela por entidad federativa y país.

\*\* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura y tipo de escuela, en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura y tipo de escuela por entidad federativa y país.

SD Sin Dato.

**FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA**

|    |      | INSUFICIENTE |         |       | ELEMENTAL |         |       | BUENO   |         |       | EXCELENTE |         |      |
|----|------|--------------|---------|-------|-----------|---------|-------|---------|---------|-------|-----------|---------|------|
|    |      | Escuela      | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País  | Escuela | Entidad | País  | Escuela   | Entidad | País |
| 3° | 2009 | 20.0%        | 28.1%   | 27.7% | 22.9%     | 30.4%   | 28.9% | 45.7%   | 37.1%   | 37.9% | 11.4%     | 4.4%    | 5.5% |
| 4° | 2009 | 13.9%        | 25.5%   | 25.0% | 38.9%     | 37.7%   | 37.3% | 38.9%   | 33.0%   | 32.5% | 8.3%      | 3.8%    | 5.1% |
| 5° | 2009 | 22.7%        | 26.2%   | 26.0% | 15.9%     | 32.7%   | 33.0% | 52.3%   | 36.9%   | 36.3% | 9.1%      | 4.2%    | 4.7% |
| 6° | 2009 | 5.3%         | 17.8%   | 19.1% | 22.8%     | 38.0%   | 37.8% | 70.2%   | 40.6%   | 38.9% | 1.8%      | 3.6%    | 4.2% |

**INSUFICIENTE** Necesita adquirir los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

**ELEMENTAL** Requiere fortalecer la mayoría de los conocimientos y desarrollar las habilidades de la asignatura evaluada.

**BUENO** Muestra un nivel de dominio adecuado de los conocimientos y posee las habilidades de la asignatura evaluada.

**EXCELENTE** Posee un alto nivel de dominio de los conocimientos y las habilidades de la asignatura evaluada.

**Puntaje promedio de los Alumnos por Grado 2009/2008/2007\*\***

|    |      | ESCUELA | ENTIDAD | PAÍS |
|----|------|---------|---------|------|
| 3° | 2009 | 521     | 492     | 496  |
| 4° | 2009 | 521     | 493     | 496  |
| 5° | 2009 | 532     | 494     | 495  |
| 6° | 2009 | 539     | 498     | 496  |

**Porcentaje de Escuelas PRIMARIA GENERAL que se encuentran por debajo de mi Escuela por Grado-Asignatura 2009/2008/2007**

|    |      | ENTIDAD | PAÍS |
|----|------|---------|------|
| 3° | 2009 | 81.8    | 76.5 |
| 4° | 2009 | 82.1    | 77.2 |
| 5° | 2009 | 87.7    | 83.1 |
| 6° | 2009 | 89.1    | 85.4 |

Nota: 99.99% de los alumnos evaluados, se ubican en la escala de 200 a 800.

\* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por porcentaje de nivel de logro, en cada grado, asignatura y tipo de escuela en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura y tipo de escuela por entidad federativa y país.

\*\* Permite observar los resultados de los alumnos de mi escuela por puntaje promedio, en cada grado, asignatura y tipo de escuela, en relación con los resultados de los alumnos del mismo grado, asignatura y tipo de escuela por entidad federativa y país.

SD Sin Dato.

|



GOBIERNO DEL  
ESTADO DE MÉXICO

"2009, AÑO DE JOSÉ MARÍA MORELOS Y PAVÓN SIERVO DE LA NACIÓN"



**CONCENTRADO ESTADÍSTICO DE LA ESC. LIC. MARIO COLIN SANCHEZ  
2008- 2009 FIN DE CICLO ESCOLAR**

|                     | PRIMERO |     |     | SEGUNDO |     |     | TERCERO |      |      | CUARTO |     |     | QUINTO |     |     | SEXTO |     |     | TOTAL |     |       |
|---------------------|---------|-----|-----|---------|-----|-----|---------|------|------|--------|-----|-----|--------|-----|-----|-------|-----|-----|-------|-----|-------|
|                     | H       | M   | T   | H       | M   | T   | H       | M    | T    | H      | M   | T   | H      | M   | T   | H     | M   | T   | H     | M   | T     |
| INSCRIPCIÓN INICIAL | 20      | 18  | 38  | 15      | 18  | 33  | 18      | 22   | 40   | 19     | 19  | 38  | 19     | 25  | 44  | 28    | 33  | 61  | 121   | 135 | 256   |
| ALTAS               | 1       | 0   | 1   | 0       | 0   | 0   | 0       | 0    | 0    | 1      | 0   | 1   | 0      | 0   | 0   | 0     | 0   | 0   | 2     | 0   | 2     |
| BAJAS               | 2       | 2   | 4   | 1       | 5   | 6   | 1       | 1    | 2    | 2      | 0   | 2   | 0      | 0   | 0   | 1     | 1   | 2   | 5     | 9   | 14    |
| EXISTENCIA FINAL    | 19      | 16  | 35  | 14      | 13  | 27  | 17      | 21   | 38   | 18     | 19  | 37  | 19     | 25  | 44  | 27    | 32  | 59  | 114   | 126 | 240   |
| APROBADOS           | 19      | 16  | 35  | 14      | 13  | 27  | 17      | 20   | 38   | 18     | 19  | 37  | 19     | 25  | 44  | 27    | 32  | 59  | 114   | 126 | 239   |
| REPROBADOS          | 0       | 0   | 0   | 0       | 0   | 0   | 0       | 1    | 1    | 0      | 0   | 0   | 0      | 0   | 0   | 0     | 0   | 0   | 0     | 1   | 1     |
| % DE APROBADOS      | 100     | 100 | 100 | 100     | 100 | 100 | 100     | 97.4 | 97.4 | 100    | 100 | 100 | 100    | 100 | 100 | 100   | 100 | 100 | 99.12 | 100 | 99.66 |
| % DE REPROBADOS     | 0       | 0   | 0   | 0       | 0   | 0   | 0       | 2.6  | 2.6  | 0      | 0   | 0   | 0      | 0   | 0   | 0     | 0   | 0   | .88   | 0   | .44   |
| NUMERO DE GRUPOS    | 1       |     |     | 1       |     |     | 1       |      |      | 1      |     |     | 1      |     |     | 7     |     |     |       |     |       |

TULTEPEC, MEXICO A 10 DE JULIO DEL 2009



ESC. PRIMARIA OFICIAL  
LIC. MARIO COLIN SANCHEZ  
TURNO MATUTINO  
**PROFRA. NORMA LETICIA ZAMUDIO GONZALEZ**  
DIRECTORA ESCOLAR



## Apéndice 4

### Encuesta que fue aplicada a la directora del plantel

*Encuesta Nacional del Proyecto Internacional de Directores Exitosos de*

*Escuelas 2011-2012*

#### A Información de la Escuela

- 1 **Tipo de Escuela**
- |         |   |   |
|---------|---|---|
| Pública | X | 1 |
| Privada |   | 2 |
| Otro    |   | 3 |
- 2 **Ubicación**
- |           |   |   |
|-----------|---|---|
| Urbana    | X | 1 |
| Suburbana |   | 2 |
| Rural     |   | 3 |
- 3 **Código postal**
- |       |
|-------|
| 54985 |
|-------|
- 4 **Número de Estudiantes**
- |     |
|-----|
| 271 |
|-----|
- 5 **Tipo de Escuela (Marca solamente UNA)**
- |                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/>            | Guardería  |
| <input type="checkbox"/>            | Preescolar |
| <input checked="" type="checkbox"/> | Primaria   |
| <input type="checkbox"/>            | Secundaria |
| <input type="checkbox"/>            | Otra       |
- 6 **Número de personal docente**
- |   |
|---|
| 8 |
|---|
- 7 **Número de personal no docente**
- |   |
|---|
| 1 |
|---|
- 8 **Número de idiomas representados en la escuela**
- |   |
|---|
| 0 |
|---|

|  |  |  |     |
|--|--|--|-----|
| <b>9</b>   | <b>% de estudiantes con un idioma diferente al español</b>                       | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="0"/>  |     |
| <b>10</b>  | <b>% de comidas gratis en la escuela</b>   | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="0"/>  |     |
| <b>B Información del Director</b>                                |  |  |     |
| <b>1</b>   | <b>Género</b>  | Hombre   | 1   |
|  |  | Mujer  | X 2 |
| <b>2</b>   | <b>Edad</b>  | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="43"/> |     |
| <b>3</b>   | <b>Experiencia en educación</b>  | Licenciatura   | X 1 |
|  |  | Maestría   | 2   |
|  |  | Doctorado  | 3   |
| <b>4</b>   | <b>Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación</b>   | Certificado Diploma  | 1   |
|  |  | Licenciatura   | 2   |
|  |  | Postgrado / Diploma  | 3   |
|  |  | Maestría   | 4   |
|  |  | Doctorado  | 5   |
|  |  | Otro (Por favor especifique)                                       | X 6 |
| Diplomado en habilidades directivas, por la Universidad Anáhuac. |  |  |     |
| <b>5</b>   | <b>Total de años como Director</b>   | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="15"/> |     |
| <b>6</b>   | <b>Total de años como maestro</b>  | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="25"/> |     |
| <b>7</b>   | <b>Número de años en la escuela actual</b>                                       | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="15"/> |     |
| <b>8</b>   | <b>Número de años en el puesto actual</b>  | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="15"/> |     |
| <b>9</b>   | <b>Número de escuelas anteriores como Director</b>                               | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text" value="0"/>  |     |
| <b>10</b>  | <b>Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo?</b> | Sí   | 1   |
|  |  | No   | X 2 |
| <b>11</b>  | <b>Si la respuesta fue sí a la pregunta 10, ¿Cuántos años?</b>                   | <input style="width: 50px; height: 20px;" type="text"/>            |     |
| <b>12</b>  | <b>Posiciones líderes antes de llegar a ser Director</b>                         | Maestro Líder  | X 1 |
|  |  | Asistente de Director  | X 2 |
|  |  | Director de facultad   | 3   |
|  |  | Jefe de Departamento   | 4   |
|  |  | Otro (Por favor especifique)                                       | 5   |
| <b>C Trabajo del Director</b>                                    |  |  |     |



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

31

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

| Categorías  | Tiempo (horas)       |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
|   | <i>En la Escuela</i> | <i>Fuera de la escuela</i> |
| 2. Enseñanza.   | -                    | -                          |
| 3. Administración (seguimiento).                      | 11                   | 5                          |
| 4. Caminando alrededor de la escuela.                 | 1                    |                            |
| 5. Trabajando con estudiantes.                        |                      |                            |
| 6. Trabajando con maestros.                           | 1                    |                            |
| 7. Trabajando con personal no docente.                | 5                    |                            |
| 8. Trabajando con líderes de equipo.                  | 1                    |                            |
| 9. Trabajando con padres de familia.                  | 5                    |                            |
| 10. Trabajando con el Consejo de Administración.      | 3                    |                            |
| 11. Trabajando con grupos externos.                   |                      |                            |
| 12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje. | 2                    | 4                          |
| 13. Para usted mismo.                                 | 2                    |                            |
| 14. Otro (por favor especifique).                     |                      |                            |
| <b>15. TOTAL DE HORAS</b>                             | <b>31</b>            | <b>9</b>                   |

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

| <b>Categoría</b>                              | <i>En tiempo de Escuela (Horas)</i> | <i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i> |
|---|-------------------------------------|---|
| 16. Más de cinco tardes entre semana (Total). | 5                                   | 5   |
| 17. Cada fin de semana (Total).               |                                     |   |

#### **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.

| <b>Aseveraciones</b>  | <b>Grado de acuerdo (Por favor circula un número)</b> |   |   |   |                   |
|---|---|---|---|---|-------------------|
|   | <b>Total</b>  |   |   |   | <b>De Acuerdo</b> |
| 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?<br>(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<br>(Por favor circule un número) |   |   |   |           | Práctica<br>(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<br>(Por favor circule un número) |   |   |   |                | Practica<br>(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<br>(Por favor circule un número) |   |   |   |                    | Use discrecional del juicio<br>(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 el aprendizaje 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:<br>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                                   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1   | 2 | 3 | 4 | 5    |

|   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   |   | sano, físico y psicológico.            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 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<br>(Por favor circula un numero) |   |   |   |      | Capacidades de la Escuela  | Grado al cual Yo como Director contribuyo a<br>(Por favor circula un numero) |   |   |   |      | Grado de mejoramiento en los últimos años<br>(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<br>(Por favor circula un numero) |   |   |   |      | Capacidades de la Escuela  | Alcance al cual Yo como Director contribuyo a<br>(Por favor circula un numero) |   |   |   |      | Grado de mejora en los últimos años<br>(Por favor circula un numero) |   |   |   |      |
|---|---|---|---|------|--|--|---|---|---|------|--|---|---|---|------|
| Bajo  |   |   |   | Alto |  | Bajo   |   |   |   | Alto | Bajo   |   |   |   | Alto |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas.   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración.  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 19. Hay un clima de confianza.   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela.   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, problemas y políticas.                  | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |
| 1   | 2 | 3 | 4 | 5    | 22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela.   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    | 1  | 2 | 3 | 4 | 5    |

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

## I Responsabilidades

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

| Características  | Importancia<br>(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<br>(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<br>(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<br>(Por favor circula un número) |   |   |   |                  |
|---|--|---|---|---|------------------|
|   | Total<br>Desacuerdo                                  |   |   |   | Totalmente<br>de |
| 1. Promover activamente la justicia social en la comunidad escolar.   | 1  | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 2. Es vital que los padres tengan el derecho a elegir una escuela para sus hijos.                               | 1  | 2 | 3 | 4 | 5                |
| 3. Consideramos que cada estudiante puede tener éxito, independientemente de sus antecedentes y circunstancias. | 1  | 2 | 3 | 4 | 5                |



|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 4. Mantener altas expectativas para los estudiantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Mantener altas expectativas para el personal.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Creer como líder, que puede hacer una diferencia.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Estimular al personal a pensar en lo que están haciendo para los estudiantes.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Consideramos crucial el trato con respeto a todos los miembros de la comunidad escolar.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Consideramos que es importante que los estudiantes sean involucrados formalmente en procesos importantes de toma de decisiones de la escuela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. El bienestar de los estudiantes en la escuela es muy importante para mí.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Creer que los estudiantes están involucrados formalmente en la toma de decisiones de las clases.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. El Director toma decisiones guiado por valores religiosos y morales.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**L Los objetivos sociales en la escuela.**

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

| Aseveraciones  | Importancia<br>(Por favor circula un numero) |   |   |   |     | La medida se refleja en la práctica<br>(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. Construcción y equipamiento del aula de usos múltiples.
2. Construcción y equipamiento del aula de medios.
3. Adquisición de materiales didácticos auditivos, visuales y de educación física.

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

1. Obtener el primer lugar en el examen de ENLACE, a nivel Estado de México.

2. Construir el aula para la biblioteca escolar.

3. Equipamiento de todas las aulas con pizarrones interactivos.

3. ¿Qué condiciones conoce acerca de su escuela de las que ustedes no habla, pero que si usted pudiera hacerlas lo haría para el mejoramiento de la escuela?

El de que los padres sean más conscientes de su responsabilidad en la educación de sus hijos.

**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<br>(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 X1  
No 2