



**UNIVERSIDAD TECVITAL
ESCUELA DE GRADUADOS EN EDUCACIÓN**

**Liderazgo del Director Exitoso:
Caso de un director de Educación General Básica en Costa Rica**

Tesis que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en
Educación Básica**

Presenta:

Karen Jiménez Pereira

Asesora tutora:

Dra. Rosa María Esquivel Mendivil

Asesora titular:

Dra. Carmen Celina Torres Arcadia

San José, Costa Rica

Noviembre de 2012

Dedicatoria

A *Díos*, el mayor y único impulsor de sueños y metas. Por tu compañía constante y por los instrumentos que utilizas siempre para ayudarnos a sobrellevar los obstáculos.

A mi amado hijo *Samuel*, por ser el ancla que me sostiene a la vida; la mayor inspiración de valentía y entrega.

A mi familia, por la paciencia y comprensión en los momentos de abatimiento y desaliento. Gracias por recordarme que soy humana y puedo errar. Gracias *Ma, Mamí Nabel, Ambar, Ariel, Kenneth y Michael*.

A *Andrés*, por compartir sus fuerzas conmigo; por hacer suyos mis desvelos y horas de trabajo. Gracias por los empujoncitos cuando pensé en desistir.

A todos y cada uno de los *Maestros* del Tecnológico de Monterrey que me dieron las bases necesarias para llevar a cabo mi proyecto de investigación. Por su dedicación y entrega hacia la enseñanza y por los valores inculcados en mi persona.

Agradecimientos

- ☞ A Dios por ser la guía principal en cualquier proyecto de vida.
- ☞ A la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey por permitirme cursar una maestría llena de retos y herramientas de aprendizaje que me preparan para ser una Líder en el plano educativo.
- ☞ A la fundación CRUSA de Costa Rica, por otorgarme una beca, ayuda tan significativa para poder cumplir una meta educativa.
- ☞ A todos y cada uno de mis maestros de los diferentes cursos, los cuales entregaron lo mejor de sí, para procurar la mejor formación en mí persona.
- ☞ A la Maestra Rosa María Esquivel Mendivil por su guía y apoyo oportunos.
- ☞ A la directora Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo, por su paciencia, colaboración y calor humano mostrado ante una servidora.
- ☞ A las docentes entrevistadas, padres de familia y estudiantes de la Escuela República de Haití, por su amabilidad y confianza al responder las preguntas de la investigación.

Liderazgo del Director Exitoso: Caso de un director de Educación General Básica en Costa Rica

Resumen

El presente estudio forma parte del Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP, por sus siglas en inglés). El proyecto persigue la documentación, a partir de diferentes perspectivas, acerca de las cualidades personales y competencias profesionales que son genéricas de la dirección eficiente en las escuelas, así como las prácticas efectivas de estos directivos. Para desarrollar el estudio se eligió a la directora Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo, la cual dirige una institución de Educación Primaria llamada República de Haití. Esta escuela está ubicada en San José, capital de Costa Rica. Para la elección de la directora se indagó acerca del desempeño de diferentes instituciones en la capital y se pidió referencias a los Supervisores de circuito, los cuales brindaron el nombre de algunos directores y directoras. En ese estudio fueron seleccionados directores "efectivos" en función de los siguientes criterios: 1. Escuelas que han recibido un Reporte de Inspección positivo externo e independiente, particularmente concernientes a la dirección y gestión de los directores. 2. Escuelas que sobre la base de "ranking" de los resultados de pruebas y exámenes demuestran mejoras en su desempeño y que con el paso del tiempo dan más que medios de "valor agregado" locales y nacionales. 3. Escuelas en las que los directores han sido ampliamente reconocidos por sus pares profesionales como líderes efectivos. La investigación se encuentra dentro del enfoque cualitativo, en el cual se realiza un estudio de caso, que en este proyecto se trata de una directora como sujeto o caso. La realidad a cerca del perfil

y las prácticas de la directora elegida se da mediante la aplicación de entrevistas uno a uno, tanto a su persona (tres en total) como a tres maestros (una entrevista a cada uno) y a tres padres de la institución (una entrevista a cada uno), y los grupos de enfoque (tres, con 5 niños cada grupo) desarrollados con los estudiantes de la escuela. Los resultados de la investigación evidencian que el perfil y las prácticas de los directivos tienen una repercusión directa hacia la conformación escolar y sus integrantes.

Tabla de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Tabla de contenidos	vi
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	ix
Introducción	1
Capítulo 1. Planteamiento del problema	5
1.1 Antecedentes de la investigación.....	6
1.2 Planteamiento del problema	10
1.3 Objetivos de la investigación.....	11
1.4 Justificación.....	12
Capítulo 2. Marco Teórico	19
2.1 Liderazgo.....	19
2.1.1 Conceptos de liderazgo.....	20
2.1.2 Liderazgo escolar	24
2.1.2.1 Estudios sobre liderazgo escolar	27
2.1.2.2 Beneficios de un liderazgo escolar exitoso.....	30
2.2 Tipos de liderazgo.....	39
2.3 Perfil y prácticas del director exitoso.....	51
Capítulo 3. Metodología	59

3.1 Método de investigación	61
3.2 Contexto de la investigación	63
3.2.1 Descripción socioeconómica de la escuela.....	67
3.2.2 Historia de la escuela.....	70
3.2.3 Historia de la directora	73
3.3 Técnicas de recolección de datos.....	74
3.4 Procedimientos	80
Capítulo 4. Presentación de resultados.....	82
4.1 Percepción de la escuela.....	84
4.2 Perfil de la directora	87
4.2.1 Cualidades personales	88
4.2.2 Competencias profesionales	90
4.3 Prácticas efectivas de la directora	94
4.3.1 Prácticas administrativas	94
4.3.2 Prácticas estratégicas.....	97
4.3.3 Prácticas operativas	99
Capítulo 5. Análisis de resultados.....	102
5.1 Análisis de resultados.....	102
5.1.1 Contexto del caso	103
5.1.2 Situación actual de la escuela	103
5.1.3 Situación de la directora.	105
5.1.4 Perfil de la directora	106

5.1.5 Prácticas de la directora.....	114
5.1.6 Conclusiones del caso	117
5.2 Validación de los resultados.....	118
5.3 Alcances y limitaciones	120
5.4 Recomendaciones para estudios futuros	121
5.5 Conclusiones.....	121
Referencias bibliográficas	127
Apéndice	134
Apéndice A: Formato de entrevista	134
Apéndice B: Entrevistas a profundidad (aplicadas a la directora)	174
Apéndice C: Cuestionario aplicado	194
Apéndice D: Entrevistas a profundidad (aplicadas a los docentes).....	216
Apéndice E: Entrevistas a profundidad (aplicadas a los padres).....	235
Apéndice F: Entrevistas a profundidad (Grupos de enfoque)	251
Apéndice G: Currículum Vitae	260

Índice de tablas y figuras

Tabla 1 Diferencias entre liderazgo tradicional y liderazgo contemporáneo ...	43
Tabla 2 Estilos de liderazgo según Cendrós, Rincón y Ugas (2004).....	45
Tabla 3 Dimensiones del liderazgo persuasivo.....	48
Tabla 4 Infraestructura Escuela República de Haití.....	69
Tabla 5 Cualidades personales de la directora.....	89
Tabla 6 Competencias profesionales de la directora.....	91
Tabla 7 Prácticas administrativas de la directora, desde su propia perspectiva	94
Tabla 8 Prácticas administrativas de la directora, según maestros, padres y alumnos.....	96
Tabla 9 Prácticas estratégicas de la directora, desde su propia perspectiva	97
Tabla 10 Prácticas estratégicas de la directora según los maestros, padres y alumnos.....	98
Tabla 11 Prácticas operativas de la directora según los maestros, padres y alumnos.....	99
Figura 1 Estilos de liderazgo según Leithwood, Begley y Cousins.....	46
Figura 2 Principios del liderazgo sostenible.....	49
Figura 3 Tipos de estudio de caso(s).....	63
Figura 4 Resultados del proceso de inmersión al campo.....	67
Figura 5 Distribución del tiempo en actividades de dirección educativa.....	100

Introducción

El ámbito educativo encierra múltiples temáticas, las cuales han sido objeto de investigación a través de los años. El papel de los directivos no se queda fuera del debate, guiando variedad de estudios. Estos estudios están muchas veces orientados hacia la definición de las características de una institución exitosa, deduciendo que estos rasgos institucionales son el resultado de las prácticas de su director o directora. Sin embargo, para descubrir si existe una relación entre una escuela exitosa y sus directivos, es necesario conocer cuáles son las características personales, aptitudes profesionales y prácticas de los directores de éxito, para después determinar si estas se relacionan con las que se le atribuyen a un director o directora en particular.

Debido a lo anterior, se da la necesidad de analizar a detalle el perfil y las prácticas de una persona que dirige una institución educativa, para así determinar si estas son consideradas exitosas. Estas características individuales tienen repercusión en el desarrollo positivo de personas y situaciones en los centros donde colaboran.

La presente investigación surge como uno de los estudios del “Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos” (ISSPP, por sus siglas en inglés). Como lo menciona Day (2010), este proyecto tiene su origen en Inglaterra, en el año 2001, se involucró a nueve universidades en ocho países (Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y Estados Unidos de América). Para este proyecto de investigación se seleccionó una muestra de casos de estudio de escuelas. Estas escuelas formaban parte de contextos muy variados en cuanto a tamaño, situación económica y

socio- cultural y la similitud entre ellas fue que sus directores son reconocidos como efectivos o exitosos. Todo esto con el fin de determinar características y prácticas de los directores exitosos y hacer comparaciones entre ellos. Los datos fueron recolectados indagando desde varias perspectivas (directores, administradores, padres, alumnos, personal de apoyo y docente). Este proyecto ofrece ideas claras sobre las cualidades y habilidades, personales e interprofesionales que los directivos exitosos tienen o deben tener, independientemente del contexto.

Para la investigación se eligió, a partir de algunos criterios que vislumbraban que se trataba de una directora exitosa, a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo, directora de la Escuela República de Haití. Esta escuela se encuentra en San José, Costa Rica. Esta directora fue el caso de investigación, el cual pretende dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles características personales, competencias profesionales y prácticas identifican a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo como una directora exitosa y cuál es el efecto de estas en la institución que dirige?

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, ya que lo que se busca es una descripción detallada de las cualidades y prácticas de la directora elegida. Después de obtener los permisos correspondientes, y con el fin de obtener los datos necesarios, se procede a la aplicación de instrumentos. Estos consisten en entrevistas semi- estructuradas (aplicadas a la directora, docentes y padres), cuestionario (aplicado a la directora) y grupos de enfoque (aplicados a los estudiantes).

El desarrollo de la investigación está constituido por cinco capítulos, en los cuales se integran elementos teóricos y empíricos para dar respuesta a la interrogante del

estudio. En el Capítulo 1, se establece el planteamiento del problema, en el cual se determinan los antecedentes de la investigación, siendo el Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos el antecedente más destacado. En el apartado denominado Planteamiento del problema, se establece la Pregunta y los Objetivos de la investigación. Se incluye además, una justificación del estudio, en la cual se destaca la importancia de desarrollar una investigación de este tipo.

En el Capítulo 2, se realiza una síntesis original de las teorías y trabajos de investigación que fundamentan la investigación. Se describen las teorías que sirven de eje de la investigación, tomando en cuenta un tema clave como es el Liderazgo, tanto general como educativo. Dentro de estos temas se incluyen además otros, como tipos o estilos de liderazgo, beneficios del liderazgo educativo y perfil del director exitoso.

El Capítulo 3 inicia con una descripción general del enfoque de investigación, es decir, del enfoque cualitativo, así como del método utilizado, este caso el método de estudio de caso. Se realiza una descripción del contexto de investigación, en el cual se incluyen temáticas como el tipo de muestreo utilizado, los instrumentos utilizados para la recolección de datos y el modo de aplicación, una descripción detallada de la Escuela República de Haití y la comunidad que la circunda y una reseña sobre la directora Msc. Hilda Hidalgo.

El Capítulo 4 “Presentación de resultados”, expone de manera resumida, utilizando tablas, los resultados del trabajo de investigación. Se expone la información de manera que responde a la pregunta de investigación, organizada en categorías extraídas de esta pregunta.

En el Capítulo 5, se realiza el análisis y la interpretación de los datos expuestos en el Capítulo 4, a la luz de los estudios previos, presentados en el Marco teórico del estudio y se determina además la Validez de la investigación. Se responde a la pregunta de investigación enunciando las características personales, cualidades profesionales y prácticas más destacadas en la directora elegida para la investigación. Se exponen algunas recomendaciones a considerarse en estudios posteriores y se finaliza el capítulo con las conclusiones a las que se llegó después de realizar la investigación.

Capítulo 1

Planteamiento del problema

El tipo de dirección que practica cada director en la institución que dirige va a determinar el grado de éxito que la misma tenga a nivel general. Este éxito puede estar definido de múltiples maneras, sin embargo, en la presente investigación se determina por los logros institucionales en cuanto a su evaluación, los reconocimientos recibidos, así como por el reconocimiento que tenga a nivel comunal. Se pretendió describir el perfil y prácticas de un director exitoso con la finalidad de generar conocimiento de sus efectos en contextos específicos.

El presente capítulo muestra los antecedentes relacionados con el tema de investigación. Contiene una descripción de aquellos hechos que definieron el surgimiento del problema de investigación y otros estudios sobre temas relacionados que sirvieron de base para el estudio. El segundo apartado describe el problema en estudio y se establecen, la pregunta y los objetivos de la investigación. Del mismo modo, se presenta una justificación y se expone la importancia de la investigación, así como los potenciales beneficiarios de la misma. Como último punto, se exponen las limitaciones y delimitaciones del estudio.

1.1 Antecedentes de la investigación

El antecedente que mayor trascendencia tiene para el presente estudio es la serie de trabajos investigativos realizados dentro del Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (ISSPP, por sus siglas en inglés). Como lo menciona Day (2010), este proyecto tiene su origen en Inglaterra, en el año 2001, se involucró a nueve universidades en ocho países (Australia, Canadá, China, Dinamarca, Inglaterra, Noruega, Suecia y Estados Unidos de América). Para este proyecto de investigación se seleccionó una muestra de casos de estudio de escuelas. Estas escuelas formaban parte de contextos muy variados en cuanto a tamaño, situación económica y socio- cultural y la similitud entre ellas fue que sus directores son reconocidos como efectivos o exitosos. Todo esto con el fin de determinar características y prácticas de los directores exitosos y hacer comparaciones entre ellos. Los datos fueron recolectados indagando desde varias perspectivas (directores, administradores, padres, alumnos, personal de apoyo y docente). Este proyecto ofrece ideas claras sobre las cualidades y habilidades, personales e interprofesionales que los directivos exitosos tienen o deben tener, independientemente del contexto.

Un estudio relacionado directamente con el tema y que forma parte del ISSPP, es el aportado por Barquero (2011), de Costa Rica. Este tiene como título *Liderazgo del Director Exitoso: El Caso de un Director de Nivel Primaria en Educación*. Se realizó bajo el método cualitativo, con la finalidad de identificar características y prácticas del director, así como los efectos de esto en la escuela, enfocándose en la revisión de su

perfil y sus acciones. Algunas de las técnicas utilizadas fueron la observación, las entrevistas abiertas, encuestas y el análisis de documentos. Se aplicaron tres entrevistas al director, otra a tres profesores, otra a ocho alumnos y una final a tres madres de familia. Los resultados obtenidos fueron que los valores personales y profesionales del director repercuten en el desempeño académico de los alumnos, así como que a través del conocimiento, comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo se establecen los fundamentos para el liderazgo escolar.

Existen otros estudios externos al proyecto antes descrito, que sirven de base a la presente investigación. Uno de ellos es el realizado por González (2007) en México, en el que buscaba realizar un análisis en función de las acciones del director y las intenciones que tenía para realizarlas, que puedan influir en el aprendizaje de las instituciones educativas. Se utilizó un estudio de casos múltiples como medio para estudiar las particularidades y complejidad de un caso delimitado, para entender sus acciones en circunstancias específicas. Se tomaron en cuenta la entrevista a profundidad, el cuestionario y la observación, como técnicas de recolección de datos. Los resultados sugieren que existen cuatro tipos de directores: reguladores, promotores, facilitadores e impulsores, los cuales hacen una contribución particular al aprendizaje organizacional. En conclusión, el director escolar tiene un impacto en el aprendizaje escolar, en función del trabajo que realiza.

Por su parte, Pinto (2004) en México, con su estudio buscaba la aplicación de una herramienta novedosa para la evaluación de la función directiva, llamada “Por una evaluación integral”, con el fin de presentarla como un instrumento válido para

diagnosticar integralmente a los directores. La metodología utilizada fue tanto cualitativa constructivista como cuantitativa, incluyendo el diagnóstico, planeación y diseño e implementación de la herramienta y evaluación de la función del director. Como técnicas de recolección de datos se utilizaron las encuestas, revisión documental, listas de cotejo y entrevistas semi- estructuradas (cuantitativas), así como la observación (cualitativa). Como parte de los resultados, se afirma que los directores se ven más como gerentes que como líderes, la mayor parte del tiempo.

Barahona (2004), en México, realizó una investigación y su intención fue el diagnóstico y evaluación de las necesidades institucionales, partiendo de las habilidades de su director, propiciando la reflexión por medio de la autoevaluación. Se trató de una investigación cualitativa y cuantitativa, específicamente mediante la metodología de investigación acción. Se utilizaron entrevistas semi- estructuradas, observaciones de interacciones y encuestas, así como revisión documental. Tal como en la investigación anteriormente citada, en ésta se concluyó que los directivos se ven más como administradores que como líderes, olvidando ser ejemplo y dejando de lado el hecho de involucrar a su personal en un proceso participativo permanente.

El trabajo realizado en México, por Cervantes (2006), utilizó un enfoque, que le permitió realizar entrevistas de comportamiento para recolectar información sobre el desarrollo de las competencias de liderazgo seleccionadas dentro del estudio, a estudiantes de cursos orientados por el Método experiencial. Los resultados de la investigación determinan que es posible desarrollar competencias de liderazgo (excepto

el de la confianza) a través de talleres diseñados con metodología de aprendizaje experiencial.

El estudio de Martínez y Hernández (2010), pretendió determinar el papel de los líderes en el logro de prácticas exitosas en justicia social, así como definir si existen características y comportamientos de los líderes que favorecen esta justicia. Buscaba además conocer la noción que tienen los estudiantes acerca del papel de la dirección en estos centros exitosos de alta heterogeneidad. Para alcanzar lo anterior se llevó a cabo un estudio de casos cualitativo de carácter exploratorio, con el fin de estudiar, conocer y comprender en profundidad la función directiva contextualizada en los centros donde desarrollan sus funciones. Se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, grupos de discusión y análisis de documentos para la recolección de datos. Se concluyó en la investigación, que la escuela en la que hay justicia social es aquella en la que las acciones del director reducen toda forma de exclusión y discriminación.

Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), en España, realizaron un cuestionario sobre liderazgo que permitió analizar el accionar de los directivos en la planificación y la estrategia, así como con los colaboradores, los procesos y los resultados. La metodología utilizada fue cuantitativa y la técnica utilizada fue el cuestionario aplicado. Como conclusiones, se logró hacer una diferenciación entre el director como gestor o gerencialista, es decir, una persona imitativa; con falta de visión de futuro; centrado en el control; la persona que administra, y el director líder; que es original; no imita; es innovador y creador; e inspira confianza a sus compañeros. Una segunda conclusión le permitió identificar a los directivos y a las autoridades de los centros educativos, los

aspectos que deberían considerarse prioritarios en las actuaciones formativas que se ejercen desde la dirección.

1.2 Planteamiento del problema

Desde el nacimiento de una institución educativa, ésta adquiere, de forma inherente, un compromiso social con el bienestar de todos sus integrantes, es decir, aquellos que conforman la comunidad educativa. Las personas son el componente más importante de los centros de educación y es en el director en quien recae la mayor cuota de responsabilidad en cuanto al buen desenvolvimiento del capital humano a su cargo. Como menciona Valenzuela (2004), “los cuadros directivos tienen una función importante respecto del desarrollo de su personal” (p. 200). Pero no solo de aquellos que siguen de manera directa sus directrices, sino de los estudiantes, padres, madres y sociedad en general.

La planificación y actuación con visión del futuro y del contexto escolar; la contratación de personal; el control de las finanzas; la construcción de infraestructura y organización institucional en general son funciones de los directores. No obstante, uno de los aspectos que más influye en la efectividad, eficiencia, así como en el grado de satisfacción por parte de los que conforman la comunidad educativa de una institución es el clima laboral que existe en la misma. El director escolar requiere de características personales y aptitudes profesionales que le permitan controlar aspectos diversos en pro de mantener un ambiente laboral positivo. Esta idea es apoyada por Stein (2004), cuando

menciona que “la dirección realmente eficaz será justamente aquella que al cabo del tiempo deja de ser dominio para migrar al ámbito de la coordinación y la motivación”

(p. 49). Lo anterior lleva a la pregunta que guía la presente investigación:

¿Cuáles características personales, competencias profesionales y prácticas identifican a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo como una directora exitosa y cuál es el efecto de estas en la institución que dirige?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar el perfil y prácticas de un director exitoso con la finalidad de generar conocimiento sobre los efectos de tales condiciones en contextos específicos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Recopilar datos de una multiplicidad de perspectivas entre ellas la de la directora, padres, alumnos y docentes.
- Identificar las cualidades personales y competencias profesionales de los directivos que los hacen eficientes en la administración de las escuelas.
- Identificar prácticas efectivas para contextos específicos.

1.4 Justificación

En la actualidad, la sociedad en general exige a la escuela un desenvolvimiento impecable en cuanto a pedagogía, innovación, trato de total respeto con los estudiantes y coherencia entre la enseñanza y las necesidades sociales. Para que todos estos requerimientos sean cumplidos, es necesario que dentro de las instituciones se viva un compromiso real por parte de todas las personas involucradas en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Las exigencias sociales a las instituciones educativas son traducidas en exigencias a sus directivos, pues como afirman Alvaríño, Arzola, Brunner, Recart, y Vizcarra (2000) “la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas” (p. 1). Los directores educativos deben desarrollar ciertas cualidades y aptitudes que le permitan dirigirse de la mejor manera dentro de los centros a su cargo.

El liderazgo es el principal eslabón del proceder casi intachable que debe caracterizar a los administradores educativos. Estas habilidades de liderazgo pueden ser innatas, o aprendidas, lo importante es darse a la tarea de tener cualidades de líder y así poder ajustarse a las exigencias de una sociedad en constante cambio. Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), afirman que “a la hora de plantear la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave” (p. 2).

Un aspecto importante de este liderazgo del director, además de la adaptación al cambio, es la capacidad para relacionarse de manera asertiva con sus colaboradores y demás miembros de la institución. Esta idea es respaldada por Murillo (2006) al expresar

que “el director o directora para el cambio han de centrarse en el desarrollo de las personas que conforman la escuela, han de tener altas expectativas y comunicarlas (...)” (p. 2). En la misma línea, Cantón y Arias (2008), subrayan que para lograr el cumplimiento de las metas institucionales, se requiere un liderazgo concretado en un líder democrático, participativo y descentralizador de la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio. Estas características no describen nada diferente de lo que es un líder.

Debido a los constantes cambios que rigen la sociedad, la escuela necesita transformaciones constantes, pero sobretodo la evolución de la tarea directiva; por lo que la preparación y actualización de los directores escolares es un aspecto primordial.

Barahona (2004) afirma que:

Los nuevos esquemas institucionales implican un cambio en la función del director de escuela, a quien ahora se le pide que asuma su cargo no sólo como un paso dentro de una carrera, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección. (p. 19)

Dicho en otras palabras y en resumen de las ideas anteriores, se afirma que “El nuevo director (...) es un profesional con otra sensibilidad, mucho mejor preparado profesionalmente para afrontar con éxito los retos y desafíos de una sociedad en continuo cambio (...)” (Álvarez, 2003, p.3).

Otro aspecto importante en un director de éxito, es el ejercicio efectivo y eficaz de las funciones directivas, lo cual requiere del conocimiento profundo de los propósitos educativos que se plantean a nivel nacional; de los principios educativos y bases que

guían el sistema educativo en conjunto; así como de los objetivos institucionales y las habilidades de planeación, organización y puesta en práctica de acciones.

Por su parte, Chamorro (2005) plantean seis aspectos fundamentales en relación con el liderazgo del director y que por ende caracterizan a los directivos exitosos:

1) Claridad e información suficiente sobre las necesidades de la escuela, siempre centrada en las necesidades del alumnado. 2) La capacidad para transmitir los fines y prioridades educativas a toda la comunidad escolar. 3) El apoyo al profesorado en el ámbito curricular. 4) La creación de un ambiente ordenado y un clima escolar que facilite la enseñanza y el aprendizaje. 5) El conocimiento de la enseñanza de calidad, y el trabajo activo en conjunto con el profesorado para mejorar su capacidad profesional. 6) La supervisión y evaluación del rendimiento del centro. (p. 1)

Estas características deseables ayudan a definir si el director incluido dentro de la investigación es exitoso. A partir de las percepciones externadas por su persona y por algunos miembros de la comunidad educativa, que forman parte de la muestra, se puede afirmar si se trata de un verdadero líder y si se trata de un profesional exitoso.

Una guía más contextualizada para determinar si el director elegido es exitoso, la brindan las normativas que orientan la educación costarricense, es este caso, los fines de la educación, mismas que se enlistan a continuación:

- a) La formación de ciudadanos amantes de su Patria, conscientes de sus deberes, de sus derechos y de sus libertades fundamentales, con profundo sentido de responsabilidad y de respeto a la dignidad humana;
- b) Contribuir al desenvolvimiento pleno de la personalidad humana;
- c) Formar ciudadanos para una democracia en que se concilien los intereses del individuo con los de la comunidad;

- d) Estimular el desarrollo de la solidaridad y de la comprensión humanas; y
- e) Conservar y ampliar la herencia cultural, impartiendo conocimientos sobre la historia del hombre, las grandes obras de la literatura y los conceptos filosóficos fundamentales. (MEP, 1957, p. 1)

Los comentarios que realizan los miembros de la comunidad educativa, así como los del director de la institución, darán luz acerca de la relación de aquello que se practica en la escuela y los fines de la educación costarricense. Entre más estrecha sea esta relación, se evidenciará más pertinencia y calidad de la educación que se brinda.

Según las leyes de educación costarricense, para el cumplimiento de los fines expresados, la escuela debe procurar:

- a) El mejoramiento de la salud mental, moral y física del hombre y de la colectividad;
- b) El desarrollo intelectual del hombre y sus valores éticos, estéticos y religiosos;
- c) La afirmación de una vida familiar digna, según las tradiciones cristianas, y de los valores cívicos propios de una democracia;
- d) La transmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo psico- biológico de los educandos;
- e) Desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales; y
- f) El desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social. (MEP, 1957, p. 1)

Todas estas premisas demandan de una educación orientada al estudiante, en la que el centro del proceso de enseñanza- aprendizaje sean los niños, niñas, adolescentes y

adultos que estudian. En tanto la institución educativa estudiada oriente su quehacer al desarrollo social, emocional y académico del estudiante, podrá aseverarse que se trata de un lugar de éxito educativo y si estas directrices son promulgadas por la figura del director, será posible darle la distinción de director exitoso.

Por otra parte, el Sistema educativo nacional de Costa Rica establece como funciones de los directores de I y II Ciclos, las siguientes:

- a) Promueve y participa en la organización y desarrollo de actividades cívicas, sociales y de desarrollo comunal en las que interviene el centro educativo.
- b) Asiste a reuniones con superiores y compañeros con el fin de coordinar actividades, mejorar métodos y procedimientos de trabajo, analizar y resolver problemas que se presenten en el desarrollo de las labores, evaluar programas, actualizar conocimientos, definir situaciones y proponer cambios, ajustes y soluciones diversas.
- c) Vela por el mantenimiento y conservación del plantel educativo y por el buen aprovechamiento de los materiales, útiles y equipos de trabajo; promueve y colabora en actividades tendientes a dichos fines.
- d) Vela por el mantenimiento de las normas disciplinarias establecidas en el centro educativo.
- e) Ejecuta otras tareas propias del cargo. (OIE, 1997, p.11)

Las tareas y funciones anteriormente mencionadas, son una guía a cerca del perfil de un director exitoso en el contexto costarricense actual, para hacer una escogencia

óptima del directivo que participará en el estudio. Entre más cumpla este director con las funciones fundamentales en su puesto, más exitoso debe ser, según lo que espera el sistema de educación de Costa Rica.

Poder determinar si un director en particular cuenta con características que lo convierten en líder y que favorece la efectividad de su institución no es posible mediante la observación del funcionamiento escolar “desde afuera”, sino que requiere sumergirse por completo en las actividades que se llevan a cabo en el centro educativo, así como de conocer el lugar desde las perspectivas de sus diferentes actores (director, docentes, estudiantes, padres, administradores y otros). Dentro de la presente investigación, se buscó poner al descubierto la verdadera situación de un director elegido a partir de recomendaciones de personas con criterio para hacerlo, así como por cumplir con ciertos aspectos que lo hacen ver como un trabajador exitoso y a partir de su elección, documentar sus acciones y prácticas educativas.

El presente estudio fue una oportunidad para conocer a ciencia cierta si el director elegido tenía características de liderazgo que lo llevaban a tener éxito en la institución que dirige y brindar insumos teóricos muy valiosos para los interesados en temas educativos. En el contexto costarricense se cuenta con poca documentación a cerca de directores exitosos y acciones sobresalientes que pudieran ser utilizadas por otros líderes en contextos semejantes o diferentes. Por lo tanto, este trabajo se convierte en una fuente de información para quienes desean dar a conocer sus logros individuales y grupales dentro de las instituciones educativas, y para todos los que se encuentren en busca de ideas novedosas que podrían resultarles efectivas.

Los datos recabados son de provecho a nivel nacional y también para personas involucradas en el proyecto que se encuentren fuera de nuestras fronteras. Así mismo, el director elegido, por medio de los resultados obtenidos, tiene la oportunidad de hacer una autoevaluación de su quehacer educativo y le permitirá conocer la opinión de la comunidad educativa acerca del mismo tema.

Capítulo 2

Marco teórico

En el capítulo anterior se resaltó la importancia de rescatar el trabajo de un director con características que lo definen como exitoso, tomando en cuenta sus prácticas profesionales y actitudes personales, que evidencien la manera en que este director alcanza el éxito en el centro educativo en el que se desempeña.

En el presente capítulo destaca como gran tema el liderazgo. Se analizan diferentes conceptos de liderazgo, a partir de la perspectiva de diversos investigadores y pedagogos y en diferentes épocas históricas, para conocer la evolución que el término ha tenido. Todo este esclarecimiento a cerca del término liderazgo, es la antesala al análisis del liderazgo educativo como tal. Dentro de este tema se describen diferentes estudios que existen sobre liderazgo escolar y se determinan los beneficios de un liderazgo escolar exitoso. El segundo tema general son los tipos de liderazgo existentes según diferentes autores. El tercer gran tema son el perfil y las prácticas que definen al director exitoso.

2.1 Liderazgo

El término liderazgo tiene un uso frecuente entre las personas. Muchos desean ser líderes, en el campo de la política, la religión, la economía y por supuesto la educación. Pero qué es eso que tantas personas desean ejercer; ¿qué significa el término liderazgo? El liderazgo es una condición prioritaria cuando son deseables condiciones que

optimicen el desarrollo de un ambiente, sea cual sea. En palabras de Alvarado, Prieto y Betancourt (2009), “(...) los seres humanos, la sociedad en general y las organizaciones en particular necesitan líderes para progresar” (p. 2). Para comprender el porqué la importancia del liderazgo, es necesario conocer el significado o significados que se le han dado al término.

2.1.1 Conceptos de liderazgo

Existen estudios sobre liderazgo que se han establecido en diferentes esferas sociales, sin embargo, no en todos los estudios se brinda una conceptualización del término liderazgo y es considerado como sinónimo de líder (Chamorro, 2005). Por otro lado, aunque existe documentación extensa a cerca del tema, cada una parte del punto de vista de un autor diferente y como lo comentan Bennis y Nanus (2008) “hay muchas interpretaciones del liderazgo, cada una de las cuales proporciona una cierta intuición, pero ninguna deja de ser una explicación incompleta y totalmente inadecuada” (p. 24).

El mismo Chamorro (2005), recoge las diferentes connotaciones que se le han dado al término “liderazgo” en diferentes épocas de la historia, pues es sabido que con el paso del tiempo, la perspectiva de qué es el liderazgo y quién puede ejercerlo verdaderamente, ha experimentado cambios significativos (Bennis y Nanus, 2008). Por ejemplo, en la década de 1930, se conceptualiza el liderazgo como “(...) la interacción entre los rasgos específicos de una persona y de otros muchos. Se destacan asimismo, el proceso de estimulación mutua y la habilidad para influir” (Chamorro, 2005, p. 104). En estas definiciones resaltan los aspectos que se mantienen casi invariables en las

sucesivas definiciones como son: la influencia recíproca, la interacción y motivación. Posteriormente, según este autor, el término liderazgo involucra temas relacionados con la resolución conjunta de conflictos, una persona como del grupo e influencia del líder sobre sus seguidores.

Cada una de las definiciones tiene rasgos propios y seguramente son el resultado de lo que se vivía en cada época, no obstante, como se ha mencionado, también se pueden percibir coincidencias en los diferentes significados dados al término. Estas definiciones muestran que el liderazgo involucra a varias personas. Algunas veces las personas guían y otras son seguidoras, es decir, que conlleva una influencia recíproca y unidireccional. El liderazgo requiere de habilidades de influir; de persuadir, así como de la capacidad de aceptar la autoridad del líder. Todos los elementos y habilidades anteriores son necesarios para alcanzar metas compartidas.

Tomando en cuenta los aportes antes descritos, Chamorro (2005), crea un concepto nuevo sobre liderazgo: “el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados” (p. 10). Esta definición, más acorde a la realidad actual, denota una relación más horizontal en los grupos de trabajo, en los cuales el liderazgo no es sinónimo de poder unipersonal, sino de una posición que puede recaer en diferentes personas dependiendo del momento y la situación. Este liderazgo permite que se tomen en cuenta los aportes de todos los miembros de un grupo y los problemas son afrontados desde diferentes perspectivas. Como lo afirma Senge (2005):

Si una idea sobre el liderazgo ha inspirado a las organizaciones durante muchos de años, es la capacidad para compartir una imagen del futuro que se procura crear. Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidos dentro de la organización. (p. 18)

En concordancia con esta renovada concepción de liderazgo, Bennis y Nanus (2008) hablan de un nuevo liderazgo y lo definen como aquél que: “(...) no es arbitrario ni unilateral, sino más bien un impresionante y sutil flujo recíproco de energía, entre el director de orquesta y los músicos (...)” (p. 24). En las antiguas definiciones de liderazgo, se habla de unidireccionalidad, en cambio, en las más actuales como la anterior, se habla de reciprocidad. En décadas anteriores el término de liderazgo se comparaba con burocracia y autoritarismo, pero actualmente se requiere de un liderazgo caracterizado por una visión de futuro, innovación y gestión de cambios. El liderazgo de hoy replantea la relación entre el líder y los liderados (Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2008).

En todos los casos, el liderazgo requiere de la persona que guía; la cual tiene la responsabilidad mayor sobre las personas y las tareas, y de las que siguen. Este guía es el que va a poner las reglas del juego, para lograr una relación simbiótica en la organización. La siguiente definición de liderazgo refuerza esta idea: “las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos” (Apuntes de gestión, 2012). Para Alvarado, et al. (2009):

El liderazgo es un proceso que consiste en influir en los seguidores para que alcancen metas, es decir, para que dirijan su conducta hacia determinados fines, de ahí su importancia dentro del proceso administrativo en cualquier organización, pues consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente y logren las metas del grupo. (p. 3)

Es posible encontrar diversas definiciones del término liderazgo, sin embargo, estas tienen coincidencias respecto a que encierran elementos comunes como líder, seguidores y metas u objetivos. Un ejemplo de esto, es la definición que realiza Elliot (citado por Alvarado et al., 2009), quien afirma que el liderazgo es:

La responsabilidad que poseen algunos roles -aunque no todos- de influir en una o más personas (los seguidores) para que acepten voluntariamente los objetivos y finalidades propuestos por el líder, de modo tal que todos avancen en la dirección fijada por éste, infundiendo autoridad a las prácticas de liderazgo propias de dicho rol. (p. 4)

Existen variadas definiciones del término liderazgo, y es evidente que todos los involucrados en un grupo pueden tomar actitudes de líder, si cuentan con la confianza y las aptitudes necesarias para guiar y dar una visión clara de la realidad a quienes son guiados, motivándolos mediante estrategias participativas en las que no haya imposición de criterios. Al respecto, Senge (2005), establece que “la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. (...) los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea” (p. 18).

El liderazgo requiere una óptima ejecución del mando, que conlleva el bienestar del grupo de trabajo y la definición con los objetivos planteados. En palabras de Bennis y Nanus (2008) este tipo de liderazgo es definido de la siguiente manera:

(...) la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones de éxito y que ayuda a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que puede ser, y luego las moviliza para el cambio hacia la nueva visión (...) un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización. (p.57)

Este nuevo liderazgo requiere la participación conjunta de los que integran un grupo, sabiendo guiar y dejarse guiar cuando sea necesario. Para Zaleznik (citado por Stein, 2004) las funciones del liderazgo se sintetizan en una, la cual consiste en el desarrollo de una actitud personal relacionada con los fines, que busca de manera creativa aprovechar las oportunidades (Stein, 2004). El liderazgo no sólo requiere de actitudes y aptitudes personales, sino de un conocimiento profundo de los requerimientos y metas de una organización, así como del contexto en el que ésta se encuentra. Como lo afirma Rubino (2007), las personas que lideran deben “promover una visión compartida, desarrollar al personal, conocer cómo opera la organización en el contexto, e influir en el contexto político, social, económico y cultural dentro del que la institución maneja (p. 155). Las definiciones del término existen, pero la práctica del liderazgo está determinada por factores dados por el contexto de la organización.

2.1.2 Liderazgo escolar

Como se mencionó en párrafos anteriores, el liderazgo es de suma relevancia si se desea el mejoramiento de una organización y las instituciones educativas no están fuera de esta necesidad organizacional. Para Bolívar (2010), “la capacidad para el mejoramiento de un establecimiento escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar su desarrollo, de manera que pueda construir su capacidad interna de mejora” (p. 81).

Es importante en este punto, sentar las bases de lo que actualmente se entiende por liderazgo escolar y conocer su evolución. Lorenzo y Lorenzo y Pareja (citados por Pareja, 2009), describen tres enfoques generales, que describen esta evolución:

- En la primera perspectiva, el líder estaba determinado por las cualidades de la persona. Pero, esta visión, integra también las acciones de los líderes, dando como resultado, comportamientos más o menos estables, propios de cada tipo (Pareja, 2009).
- Otra corriente, no solo refuerza la idea de que una sola persona sea capaz de sacar adelante a toda una organización, sino que toma en cuenta el contexto en el que está inmersa la organización. “Dado que “la situación” es la que hace al líder, existirá más de uno en las organizaciones. Esta perspectiva puede verse completada en una transición hacia (...) organizaciones que aprenden (...)” (Pareja, 2009, p. 139).
- La tercera postura es más actual y entiende el liderazgo como “(...) un fenómeno coyuntural determinado por la conexión entre las características personales de los individuos y el ecosistema en el que conviven (...) pero además esa conexión debe girar en torno a la construcción de un proyecto compartido y común” (Pareja, 2009, p. 139).

Para Pareja (2009), “el término “liderazgo” forma parte habitual del discurso pedagógico y, de un tiempo a esta parte, se viene hablando sobre él en mucha de la literatura sobre las organizaciones educativas” (p. 138). No obstante, no se trata de cualquier liderazgo, sino de un nuevo liderazgo, que según Cantón y Arias (2008):

(...) rompe con la relación jerárquica y vertical de modelos y culturas organizativas anteriores; las relaciones entre líderes y profesores se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar. (p. 233)

Esta definición involucra conceptos nuevos que permiten vislumbrar una relación más cercana entre el líder y sus colaboradores. En este caso, el liderazgo es pensado:

(...) no tanto como ejercicio de influencia unilateral sobre creencias, valores y acciones de otros en la organización, sino como la “energía” que se genera colectivamente cuando los individuos trabajan juntos, toman y comparten iniciativas y responden y construyen sobre ellas. (González, 2008, p. 90)

Las relaciones no son sólo ascendentes, sino que las ideas circulan en todas direcciones y se van tomando su mejor forma gracias a la participación de todos los miembros de la escuela. El liderazgo escolar debe involucrar a toda la comunidad educativa. El director o directora toman el papel del líder, permitiendo, a su vez, la expresión de ideas y la ejecución conjunta de las propuestas, con el fin de alcanzar metas compartidas. Respecto a esta idea, Senge (2005), determina que es importante que el director:

(...) líder formal de la organización”- articule, promueva y cultive una *visión* de lo que debería ser el centro que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas, la comunique a los profesores, y logre de ellos asentimiento y compromiso (...). (p. 89)

Las instituciones educativas tienen sobre sí múltiples presiones, debido a los cambios vertiginosos que se dan en poco tiempo. Esto hace que la escuela; reflejo de la sociedad, deba buscar estrategias para adaptarse al cambio, y el liderazgo escolar juega un papel importante respecto a esta tarea. Murillo (2006) afirma que “(...) si queremos

cambiar las escuelas y, con ello, mejorar la educación, necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde el interior de la escuela que inicie, impulse, facilite, gestione y coordine el proceso de transformación” (p. 11). Las acciones de los líderes educativos deben estar estrechamente relacionadas con el contexto en el que se desenvuelven y a partir del conocimiento de ese ambiente, dar su aporte personal.

2.1.2.1 Estudios sobre liderazgo escolar

Existen diferentes estudios relacionados con el liderazgo escolar, los cuales se enfocan en puntos del tema. Por su parte, Cantón y Arias (2008) buscan con su estudio, valorar la relación entre las tareas directivas, de liderazgo y gestión de los centros, y su influencia en la calidad de los mismos. Estos autores destacan la importancia de una dirección humanista, que despierte el entusiasmo, encauzando las emociones de cada uno de los individuos de tal forma que todo marche como es debido. Este estudio se enfoca principalmente en la influencia de un ambiente favorable para el despliegue de todas las habilidades personales de quienes conforman la comunidad educativa.

Rubino (2007), afirma que los procesos de liderazgo están relacionados con competencias y principios que los líderes educativos deben poseer. Así mismo, cree necesario que estos trabajadores educativos conozcan sobre las teorías de liderazgo que existen y practiquen valores de equidad y justicia social. Del mismo modo, asevera que los líderes escolares deben comprender que las organizaciones operan en un contexto del que reciben y al que brindan insumos.

Cuevas, Díaz e Hidalgo, (2008), reconoce la importancia de valorar el liderazgo de los directivos como uno de los elementos que contribuyen a la calidad de la educación. Por medio de un cuestionario de liderazgo analiza la actuación de los directivos en diferentes aspectos. Se concluye que los directores de Ceuta alcanzan una alta valoración en el ejercicio del liderazgo. Este autor, constata que el liderazgo escolar se puede determinar valorando criterios como la planificación, la gestión del personal, la de los colaboradores y recursos, los procesos y los resultados.

Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, y Vizcarra (2000), subrayan el efecto de una buena gestión en la consolidación de las escuelas efectivas. La forma de gestionar una institución educativa influye en las formas de liderazgo, el clima organizacional, en la planificación de tareas y el mayor aprovechamiento de los recursos humanos, el tiempo y por ende en la calidad de los procesos educativos. Estos autores ven una relación entre el tipo de gestión y la distribución del liderazgo dentro de las instituciones educativas. Conocer esta realidad hace que se empleen a nivel internacional, una serie de iniciativas para incidir en el mejoramiento de la gestión en las escuelas (Alvariño et al., 2000). En este caso, también se muestra una relación del liderazgo con la efectividad de la escuela, por medio del manejo óptimo de cada uno de los aspectos que conforman el ámbito educativo. El director y el tipo de gestión, determinada por sus aptitudes profesionales y personales, determinan el tipo de escuela y sus logros.

Por su parte, Álvarez (2003), hace un recorrido por las diferentes formas que ha tomado la escuela en Europa y las diferentes formas de entender la educación en este territorio. Estos cambios han involucrado exigencias cambiantes en la gestión escolar, lo

cual ha sido plasmado en principios, leyes, rutinas y prácticas que han conducido poco a poco a la escuela actual. La transformación de la escuela ha conllevado un cambio en la mentalidad y prácticas de sus directivos, los cuales deben contar con una mejor preparación y compartir su liderazgo con sus colaboradores para lograr resultados en esta era caracterizada por el cambio constante (Álvarez, 2003).

Garay y Uribe (2006) destacan la importancia de la dirección escolar bajo el liderazgo para la eficacia y el cambio positivo de las instituciones educativas (en Chile). Una de las dimensiones que asocian al director con las prácticas efectivas en la escuela es el liderazgo, “promoviendo y manteniendo constantemente iniciativas de mejoramiento del servicio educativo, generando las condiciones para que estas se puedan desarrollar” (Garay y Uribe, 2006, p. 53).

Pareja (2009), presenta una conceptualización detallada del concepto “liderazgo educativo”, con el fin de que su significado no sea desvirtuado en el quehacer de la escuela. Este autor entiende el liderazgo escolar desde una concepción contemporánea como “(...) un fenómeno coyuntural determinado por la conexión entre las características personales de los individuos y el ecosistema en el que conviven” (p. 140). El concepto de liderazgo escolar se desvincula del de líder, ya que el liderazgo se ve como una función de todos los individuos dentro de la comunidad educativa. Es un liderazgo que estimula la cohesión entre los miembros de la escuela y se enriquece de la diversidad.

Por otro lado, González (2008), defiende la relación entre el liderazgo escolar y el desarrollo de una escuela inclusiva. Esta autora basa su teoría en la idea de que la

práctica de un verdadero liderazgo orienta hacia la responsabilidad colectiva con el bienestar personal, social y escolar de los estudiantes. Se habla aquí de un liderazgo en un sentido amplio, el cual se ha conceptualizado en párrafos anteriores. Este liderazgo conlleva un cambio en la acción pedagógica, siendo esta guiada por valores, principios y creencias que persigan la inclusión genuina de los estudiantes.

2.1.2.2 Beneficios de un liderazgo escolar exitoso

Los estudios mencionados en el apartado anterior encierran diferentes beneficios acarreados a las instituciones educativas, a partir de la práctica del liderazgo en las mismas. Ahora se presentan de manera explícita algunos de los beneficios del liderazgo para los diferentes implicados en el proceso de enseñanza- aprendizaje y para la escuela en general.

El tipo de liderazgo practicado por la persona que asume la dirección en la escuela, determina en gran medida el futuro de la institución. Pareja (2009), afirma que “la escuela se va haciendo en el tiempo, tiene su propia historia, y el tipo de liderazgo es lo que le imprime un carácter concreto, y específico, en cada episodio evolutivo” (p. 139). Si se desea que la escuela genere cambios positivos que beneficien a los estudiantes y a la comunidad educativa en general, se requiere de un director que asuma un papel de liderazgo, pero de un liderazgo no coercitivo o basado en el temor como medio para conseguir la obediencia. En palabras de Murillo (2006), si se quiere cambiar la escuela y mejorarla:

(...) necesitamos contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de

transformación, que posean una preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con la escuela, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio. (p. 11)

Algunos estudios han tratado de caracterizar a los líderes escolares exitosos mediante la identificación de sus conductas o comportamientos. Likert (citado por Murillo, 2006), estipula que son cinco los comportamientos que definen la conducta efectiva de un líder:

- Fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para alcanzar los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar (p. 12).

Para ejercer un liderazgo escolar exitoso y cumplir con lo establecido por Murillo (2006), este liderazgo debe ser “(...) académico, organizativo-administrativo y social para la transformación de la comunidad escolar” (PEC, citado por Zorrilla y Pérez, 2006, p. 120). El cumplimiento de estos comportamientos permite el desarrollo óptimo de las tareas educativas, mediante la supervisión y guía de un líder preparado para coordinar y planificar estrategias y acciones específicas, así como la promoción de la motivación constante por parte de los colaboradores. En la investigación de Wilson y Corcoran (citados por Fullan y Stiegelbauer, 1997), los directivos eficientes se centraban en la

motivación del personal y la motivación de los estudiantes, entre otros aspectos. Por su parte, Madrigal (citado por Alvarado, et al., 2009), considera que:

Liderazgo y motivación están estrechamente interrelacionados, lo que supone que todo líder debe imprimir energía a sus seguidores motivándolos al logro de objetivos visionarios. Debe poseer y demostrar sus capacidades para lograr motivar, porque de ello dependerá, fundamentalmente, su desarrollo y permanencia como tal. (p. 2)

Según el liderazgo ejercido en una institución, así serán los beneficios que se generen en la misma y el liderazgo exitoso trae consigo avances notables en las escuelas.

Algunos de estos beneficios pueden ser:

- Crecimiento personal de toda la comunidad educativa.
- Definición y cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.
- Mejores resultados de aprendizaje.
- Generación de cambios y mejoras en la reforma educativa.

A continuación se desarrollan a profundidad los beneficios anteriormente enlistados, para comprender mejor los motivos por los que se toman en cuenta como efectos del liderazgo exitoso.

Como primer aspecto, se encuentra el desarrollo profesional y personal de los miembros de la comunidad educativa, el cual, en función de las mejoras en la calidad de la educación son una prioridad para el liderazgo. En palabras de Senge (citado por Rubino, 2007), “la calidad de la actividad educativa se encuentra necesariamente relacionada con la calidad de los trabajadores de la educación” (p. 155). El liderazgo debe procurar el cuidado especial hacia todo el personal de la institución. Dado que la institución educativa es un escenario, no solo de instrucción, sino de convivencia, Pareja

(2007), menciona que es necesario comprender que “(...) la influencia del liderazgo educativo no puede reducirse a la consecución de saberes concretos –que también- sino que hay que visualizar sus efectos en la formación general de la personalidad, individual y social, de los protagonistas y agentes educativos” (p. 7).

En cuanto a esto, Rubino (2007), establece que el liderazgo debe procurar y promover:

- La gerencia del desarrollo personal.
- La formación de equipos de buen desempeño.
- El desarrollo de una institución que aprende.
- La movilidad institución-comunidad-sociedad del conocimiento.
- El desarrollo de la auto-motivación.
- Promover la motivación personal e interdependiente, en contraposición a la motivación basada en la dependencia.
- Promover el autocontrol y la conciencia del error como fuente de aprendizaje.
- Promover el desarrollo de la inteligencia emocional individual y colectiva.
- La autoevaluación y evaluación de toda la comunidad.
- Crear estándares de comportamiento y criterios de gestión personal, grupal y organizacional.
- Definir criterios de gestión realistas, factibles, específicos, aceptables -personal y grupalmente diseñados.
- Definir un plan de desarrollo fundamentado en la evaluación del FODA institucional.

- Realizar una evaluación incluyendo al estudiante; a los empleados; a la comunidad y a la sociedad.

El personal de la institución educativa debe desenvolverse en un ambiente de confianza, en el que sus opiniones son escuchadas y respetadas y puede aprender del trabajo colaborativo con sus colegas y otros colaboradores, pero esto requiere de la intervención oportuna del líder. Así lo confirman Darling-Hammond y McLaughlin (2004), al mencionar que “un reto para el liderazgo de los directivos consiste en crear y mantener escenarios donde los profesores se sientan seguros para admitir sus errores, para experimentar (y posiblemente fallar), y para compartir los resultados de su enseñanza” (p. 13).

El liderazgo requiere de la creación de una cultura organizacional, que incluya una misión, visión, valores, actitudes y principios que le permitan distinguirse de las demás. Rubino (2007), afirma que un líder no será visto como tal, hasta que inicie el desarrollo de una definición organizacional, directamente relacionada con la misión y visión institucional. Esa definición o creación de la cultura y orientación de la institución es solo el inicio del perfil de la misma. Después de este proceso, el líder debe asegurarse de cumplir y hacer cumplir todos los parámetros que se establecieron como institucionalmente prioritarios.

El liderazgo, más que ser una posición dentro de la organización, es una forma de ser capaz de alinear una visión y misión organizacional (Gorrochotegui, 2007). Llegar a alcanzar esta misión, visión, y también los objetivos y las metas instituciones depende,

en gran medida, de que exista o se practique el liderazgo escolar, ya que esta condición permite tener control de tres variables utilizadas por Murillo (2006):

- Relación entre el líder y los miembros. Una relación positiva entre los miembros de la comunidad educativa permite la ejecución efectiva de tareas, pues esto depende en gran medida de la comunicación asertiva y la motivación.
- La estructura de la tarea. La manera en que son explicitadas las metas; su estructura, orden y organización, así como la manera de presentarlas a los demás, influyen en su alcance.
- El poder que brinda la posición. la persona que guía mediante el liderazgo tiene poder ante los demás y lo utilizará para alcanzar objetivos de la escuela.

Ya sea de manera directa o indirecta el liderazgo escolar tiene una influencia innegable en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y se espera que el líder o líderes escolares medien en los resultados de aprendizaje de los alumnos. Varios autores soportan esta afirmación, tal es el caso de Muñoz y Marfán (2011) quienes sostienen que “(...) el liderazgo del director sería la segunda variable, al interior de la escuela, más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la enseñanza de los docentes en aula” (p. 64). Mientras que, por el contrario, “(...) un liderazgo directivo deficiente puede llevar a una disminución del aprendizaje de los alumnos, retrocediendo las escuelas en su calidad (...)” (Muñoz y Marfán, 2011, p. 64). Por su parte, González (citado por González, 2006), sostiene que “los directores y directoras reconocen que la eficacia de sus centros educativos es medida en función de los logros de aprendizaje de

los estudiantes y de las oportunidades educativas que el centro educativo provea para que ocurran esos logros” (p. 246). Según Waters, Marzano y McNulty (citados por Bravo y Verdugo, 2007), “varias investigaciones norteamericanas demuestran que hay una relación sustancial entre el liderazgo y los logros académicos de los alumnos” (p. 122). Para Murillo (2008), esta influencia está relacionada directamente con calidad del currículo que se da en la escuela y el clima que prevalece. Elementos en los que influyen fuertemente quienes ejercen el liderazgo escolar. Bolívar (2010), hace un aporte a esta idea al afirmar que los líderes educativos contribuyen al aprendizaje de los educandos por medio de su influencia hacia las personas y su organización. “su éxito depende mucho de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo, atención y apoyo (Bolívar, 2010, p. 17).

En el siglo XXI, las escuelas deben asegurar a los alumnos los conocimientos imprescindibles para desenvolverse en una sociedad cambiante y “(...) la dirección de la escuela está para hacerlo posible, priorizando sus tareas en esa meta” (Bolívar, 2010, p. 81). Para lograr un involucramiento verdadero por parte del líder en los logros escolares de los estudiantes, se debe pasar “(...) de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un *liderazgo para el aprendizaje*, que vincula su ejercicio con los logros académicos del alumnado y con los resultados del establecimiento educacional” (Bolívar, 2010, p. 81).

Este mismo autor menciona que, los investigadores han reconocido cinco dimensiones que tienen un impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:

1. Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo profesional de su profesorado.
2. Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum.
3. Establecer metas y expectativas.
4. Empleo estratégico de los recursos.
5. Asegurar un entorno ordenado de apoyo. (Bolívar, 2010, p. 18)

Aunque no se trate de una relación directa, que apunte a la motivación o a dictar clases a los alumnos, los líderes escolares mueven diferentes piezas del juego institucional que afectan directamente a sus estudiantes y que determinan su aprendizaje final. Como se menciona en las dimensiones planteadas por Bolívar (2010), la influencia que tiene el con los docentes, con los planes de estudio, con las políticas institucionales, y con otros aspectos, va a determinar en alguna medida el rendimiento académico de los estudiantes.

En la investigación de Leithwood, Day et al. (citados por Bolívar, 2010) se describen algunas prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos. Una de estas prácticas tiene que ver con establecer una dirección clara, orientada al progreso de los alumnos. Otra de estas prácticas es llevar al personal a su desarrollo integral, potenciando sus capacidades con miras a alcanzar las metas. Una tercera práctica es crear un ambiente que posibilite el desarrollo de motivaciones y capacidades en el personal. Este ambiente debe basarse en principio de trabajo en equipo, cultura de colaboración, planificación y resolución de problemas de manera

conjunta y liderazgo distribuido. Y como última práctica se establece a la supervisión y evaluación de la enseñanza, seguir el progreso de los alumnos, regularizar el currículum y proveer los recursos necesarios.

Estas prácticas requieren un involucramiento total de los líderes escolares en el desenvolvimiento del proceso de enseñanza- aprendizaje, lo cual implica que:

El director asuma el liderazgo en el proceso de desarrollo personal y profesional de sus docentes acompañándolos en la elaboración y desarrollo del Proyecto Curricular del Centro y los Proyectos de Aula; promoviendo la reflexión sobre la práctica y asumiendo el rol de ser su capacitador natural. (González, 2006, p. 246)

De darse estas condiciones, puede presentarse no solo un mayor aprendizaje de los alumnos, sino gran motivación por aprender y un sentido de valía dentro de la institución.

Las políticas educativas son dadas desde los altos niveles jerárquicos de los sistemas educativos, sin embargo, quienes conforman estos niveles son aquellos docentes y directores que en algún momento se encontraron trabajando en las instituciones educativas de un país. Si los líderes escolares cumplen con su deber político dentro del sistema educativo, pueden generar cambios positivos en las reformas educativas que sufren los programas que se ponen en práctica en los centros educativos.

Pont, Nusche y Moorman (2008), afirman que:

La reforma escolar tiene más probabilidades de alcanzar el éxito si los líderes escolares participan activamente en el desarrollo y formulación de las políticas. En consecuencia, un diálogo y consulta continuos entre los responsables de política educativa y los dirigentes de primera línea de las escuelas son esenciales para una reforma a gran escala exitosa. (p. 20)

Por otra parte, si bien las políticas ya están dadas, con frecuencia el éxito de las mismas depende de las acciones y motivaciones de los líderes escolares (Pont, et al., 2008). En palabras de Stoll et al. (citados por Pont et al., 2008), “para que las reformas iniciadas centralmente sean significativas para todos los grupos de interés a nivel escolar, necesitan estar relacionadas con las actividades internas de mejora escolar en una forma coherente” (p. 20). Estas reformas educativas requieren de un líder que las contextualice, dando a la institución un estilo claro, en el que todos los miembros conozcan, respeten y trabajen por metas bien definidas.

2.2 Tipos de liderazgo

En este apartado se trata de establecer los diferentes tipos de liderazgo que algunos autores han instituido. Existiendo tantas definiciones del término liderazgo, no es de extrañarse que existan también tantas clasificaciones o tipos de liderazgo.

A continuación se exponen y explican algunos tipos de liderazgo. No se busca criticar ninguno de los estilos enunciados, pero sí definir que estilo o estilos se relacionan más con un liderazgo escolar exitoso.

Un estudio que ha tenido gran influencia en la educación, es el propuesto por Kurt Lewin, Lippit y White (citados en Murillo, 2006), el cual establece tres estilos de liderazgo.

El primero de ellos es el autoritario, en el cual el líder es el que tiene el dominio y es quien decide qué hacer en todos los casos. Se dice que es unidireccional pues las

directrices vienen en un solo sentido; el líder las dicta y sus colaboradores las acatan (Lewin, Lippit y White, citados por Murillo, 2006). El segundo estilo de liderazgo es el democrático y “se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo” (Murillo, 2006, p. 12). Como tercer estilo se encuentra el liderazgo “*laissez faire*”, en el cual “el líder no ejerce su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su propia iniciativa” (Murillo, 2006, p. 12).

Como se ha señalado en apartados anteriores, el término liderazgo ha evolucionado, y su conceptualización actual está muy relacionada a una tarea compartida, en la que existe una persona que dirige pero que permite que los demás también lo hagan, y así explotar las capacidades de cada persona. Esta conceptualización se relaciona, según lo establecido por Lewin, et al. (1939), con la definición de liderazgo democrático, ya que este tipo busca las relaciones verticales en la toma de decisiones.

Con respecto a los estilos anteriormente mencionados, se puede agregar, respecto al impacto de estos en los miembros de la comunidad educativa, que “los mayores niveles de motivación concuerdan con la existencia de liderazgo de tendencia democrática, donde la participación, el respeto y el compromiso son parte del trato que se les brinda a los educadores” (Cortés, 2004, p. 203). Por otra parte, el estilo autocrático tiene efectos negativos sobre la organización, ya que “(...) cuando en el ambiente educativo prevalecen el control y la imposición, los educadores se manifiestan resistentes y poco colaboradores” (Cortés, 2004, p. 203). Del mismo modo Cummings y Worley (citados por García, 2011), señalan que “(...) las organizaciones jerárquicas rígidas con altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo

limitadas y reglas y procedimientos inflexibles son incapaces de responder de forma adecuada a las demandas del cambio” (p. 44). Este tipo de organización describe fielmente aquella guiada por un líder autoritario.

Por otra parte, la corriente que sigue a Max Weber (citado por Semprún y Fuenmayor, 2007), distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad:

- El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes.
- El líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo.
- El líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. (Semprún y Fuenmayor, 2007, p. 352)

Por su parte, Elizondo (2001) se refiere a cinco tipos de liderazgo poniendo énfasis en la orientación en la tarea y en las relaciones. Los estilos que expone son:

- Liderazgo de delegación: Mantiene una relación baja y una tarea baja. Dentro de este tipo de liderazgo el líder permite que los demás hagan y decidan por sí solos, debido a que se tiene confianza mutua.
- Liderazgo participativo: Existe una relación alta y tareas bajas. La comunicación entre líder y seguidores es buena, el líder apoya emocionalmente a sus colaboradores, los orienta, y existe una confianza entre ambas partes. El interés

está en las personas del equipo, pero existe poco interés en las tareas que se realizan.

- Liderazgo informativo o de dirección: Al líder no le interesa realmente la forma de pensar de la comunidad educativa y se enfoca principalmente en los resultados, este tipo de líderes, establecen objetivos por alcanzar y normas que cumplir.
- Liderazgo persuasivo: Existe un equilibrio entre el área personal del equipo de trabajo y las tareas establecidas por el líder. Este líder trata de coordinar los esfuerzos de sus colaboradores y fomenta que su grupo trabaje en equipo, logra sus resultados motivando al grupo y manteniendo buena comunicación entre ellos.
- Liderazgo intermedio: Tanto las relaciones entre los colaboradores como las tareas se apegan a los reglamentos establecidos de antemano. La comunicación entre el líder y sus colaboradores puede darse tanto de manera formal como informal. Dentro de este tipo de liderazgo la negociación tiene importancia.

Por otro lado, Chiavenato (citado por Semprún y Fuenmayor, 2007), hace una diferenciación entre el liderazgo tradicional y el contemporáneo, la cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Diferencias entre liderazgo tradicional y liderazgo contemporáneo

Liderazgo tradicional	Liderazgo contemporáneo
<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo. • Obediencia. • El centro de atención es el líder. • El líder es solitario y aislado. • Posición jerárquica y de delegación. • Énfasis en el mando y el control. • Consenso cuando es necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asimilación. • Creatividad. • Comparte la atención y el poder con las personas. • Accesible y sencillo • Conducción, impulsión y construcción de redes. • Empoderamiento, entrenamiento. • Creación de alianzas y colaboración.

Por otro lado, Sergiovanni (citado por Murillo, 2006), expone cinco estilos de liderazgo:

1. El liderazgo técnico: La persona que actúa bajo este estilo se encarga de la planificación y distribución del tiempo. Es quien coordinar, organiza e instaurar el horario de actividades escolares

2. El liderazgo humanista: Da una importancia mayor a las relaciones interpersonales, la motivación. “Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización” (Murillo, 2006, p. 14). Tiene presentes los valores morales para llevar a cabo una toma de decisiones democrática.

3. El liderazgo educativo:

Utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo. (Murillo, 2006, p. 14)

4. El liderazgo simbólico: Es el jefe que selecciona metas y comportamientos, indicando a sus colaboradores qué es lo relevante. Tiene una relación abierta y constante con las personas y las situaciones que suceden en la institución a su cargo. Los intereses educativos tienen prioridad. “Un aspecto importante de este tipo de liderazgo es la visión, definida como la capacidad de crear y comunicar la imagen de un estado deseable de acontecimientos que lleven al compromiso entre aquellos que trabajan en la organización” (Murillo, 2006, p. 14).
5. El liderazgo cultural: Se caracteriza por definir y reforzar los valores, tradiciones y creencias que le dan una identidad a la escuela. Se encarga de crear y transmitir un sistema de símbolos durante el tiempo.

Cada uno de los liderazgos descritos tiene que ver con funciones propias de una persona que dirige una institución educativa, y sería importante que estos tipos de liderazgo se convienen en uno solo y que el líder pueda abarcar todas las áreas de su escuela; siempre y cuando no olvide delegar y aceptar el apoyo de sus compañeros.

Por su parte, Dunphy y Stace (citados por Cendrós, Rincón y Ugas, 2004), proponen cuatro tipos de liderazgo: el colaborador, el consultivo, el directivo y el coercitivo. El estilo colaborador y el consultivo se encuentran dentro del liderazgo participativo, en el cual, los trabajadores se sienten motivados para asumir los cambios.

Así mismo, el estilo coercitivo se encuentra dentro de un estilo no participativo, “(...) se usa normalmente cuando existen diferencias significativas e irreconciliables entre intereses claves y grupos (...)” (p. 230).

El trabajo de Cendrós, Rincón y Ugas (2004), se presenta en la Tabla 2, en la cual se resumen estos estilos de liderazgo, que según estos autores, determina el cambio que se da en las instituciones educativas.

Tabla 2
Estilos de liderazgo según Cendrós, Rincón y Ugas (2004)

TIPO I Colaborador
Envuelve una amplia participación de los empleados en decisiones importantes acerca del futuro de la organización y del significado del cambio organizacional.
TIPO II Consultivo
Este tipo de liderazgo involucra a los empleados en una consulta acerca del significado del cambio organizacional y sus posibles implicaciones en el establecimiento de los objetivos y metas organizacionales, relevantes a su área, experiencia o responsabilidad.
TIPO III Directivo
Incluye el uso de autoridad y dirección gerencial como la principal forma de toma de decisiones sobre el futuro de la organización acerca del significado que tiene el cambio organizacional.
TIPO IV Coercitivo
Este estilo de liderazgo envuelve a los gerentes/ejecutivos o sus contrapartes (fuera de la organización), que fuerzan o imponen el cambio en grupos claves dentro de la organización.

Fuente: Cendrós, Rincón y Ugas (2004), p. 232.

Otra tipología es la establecida por Leithwood, Begley y Cousins (1990). Quienes enuncian cuatro estilos de liderazgo: Estilo A, Estilo B, Estilo C y Estilo D. Para que quede clara la caracterización de cada tipo se muestra en la Figura 1.

<p>El líder persigue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales positivas. • Clima de cooperación. • Cooperar con grupos de la escuela. • Actividades dirigidas a tareas. 	<p>Estilo A</p>	<p>Estilo B</p>	<p>El líder persigue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento de los estudiantes. • Aumento del bienestar. • Practicar comportamientos de otros estilos (interpersonal, administrativo y directivo).
<p>El líder persigue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de los programas de estudio. • Mejorar las capacidades del personal. • Desarrollar procedimientos para llevar a cabo las tareas. 	<p>Estilo C</p>	<p>Estilo D</p>	<p>El líder persigue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir un rol administrativo. • Involucrarse en el presupuesto. • Involucrarse en los horarios. • Responder a las demandas de formación.

Figura 1
Estilos de liderazgo según Leithwood, Begley y Cousins

Estos mismos autores hacen un recorrido desde la aparición del Liderazgo transformacional hasta el Liderazgo distribuido, siendo este último el que Murillo (2006), señala como la manera de tener un liderazgo exitoso. Por una parte, el liderazgo transformacional fue introducido por Bass (1985), sin relacionarlo con el ámbito educativo. Según Leithwood y Steinbach (citados por Murillo, 2006), la aplicación del liderazgo transformacional dentro del ámbito educativo se basa en:

- La habilidad del director para fomentar el funcionamiento colegiado.
- El desarrollo de metas explícitas, compartidas, moderadamente desafiantes y factibles.
- La creación de una zona de desarrollo próximo para el directivo y para su personal (p. 16).

Chamorro (2005) menciona que:

El liderazgo transformacional contribuye a promover la excelencia en los centros educativos con una buena dirección, unas buenas relaciones sociales e interpersonales, y unos conocimientos expertos en su área de trabajo. Además, favorecen los buenos modelos de rol de importantes y pertinentes conductas y creencias. (p. 9)

A partir del concepto de liderazgo transformacional, se ha dado origen a otros que brindan nuevos elementos, tal es el caso del Liderazgo facilitador, el Liderazgo persuasivo y el Liderazgo sostenible. El Liderazgo facilitador es aquel utilizado para guiar a otros a la resolución de conflictos, el alcance de resultados, y adaptación a lo que los rodea, a través de la capacidad del colectivo (Conley y Goldman, citados por Murillo, 2006). Las estrategias utilizadas para lograrlo son:

- Prever limitaciones de recursos
- Construir equipos
- Proporcionar feedback
- Coordinar y gestionar conflictos
- Crear redes de comunicación
- Practicar políticas de colaboración y
- Definir la visión de la escuela (Murillo, 2006, p. 17).

Por su parte, el Liderazgo persuasivo, propuesto por los profesores Louise Stoll y Dean Fink (citados por Murillo, 2006) está orientado por cuatro premisas:

- Optimismo: el líder mantiene altas expectativas para los otros;

- Respeto a la individualidad de cada ser humano que se manifiesta en comportamientos como civismo, educación, cortesía y afecto;
- Confianza, dado que los seres humanos son interdependientes, la confianza se convierte en la más alta forma de motivación humana; e,
- Intencionalidad: los líderes persuasivos actúan a partir de una postura intencionalmente sugerente (Murillo, 2006, p. 18).

El liderazgo persuasivo apunta al desarrollo de la auto-motivación (profesional y personal) y la invitación a los otros (profesional y personalmente). Los componentes de cada una de estas dimensiones se exponen en la Tabla 3, extraída de Murillo (2006).

Tabla 3
Dimensiones del liderazgo persuasivo

Invitar a otros en lo personal:	Invitar a otros profesionalmente:
Espíritu de comunidad.	Con altas expectativas de
Relaciones personales.	aprendizaje.
Creatividad.	Acompañando en el aprendizaje.
Celebración.	Supervisando el aprendizaje
Auto-invitar en lo personal:	Auto invitar profesionalmente:
Exigiendo.	Arriesgando.
Reconociendo.	Investigando.
Regenerando.	Reflexionando.
	Relatando.
	Experimentando.
	Escribiendo.

Hargreaves y Fink (2003, 2004 y 2005) definen el concepto de Liderazgo sostenible, el cual se basa en siete principios que se presentan en Figura 2.

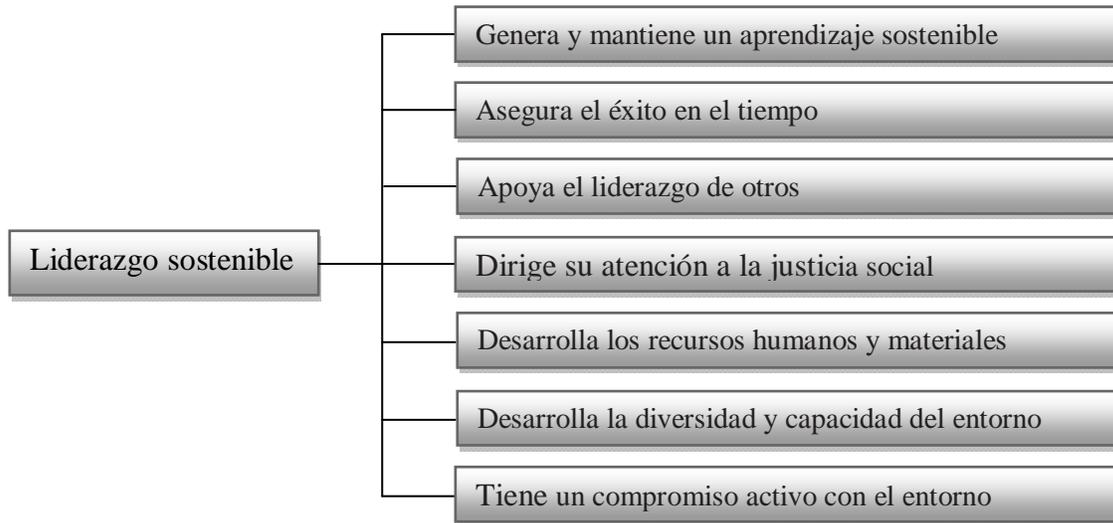


Figura 2
Principios del liderazgo sostenible

Del mismo modo, Bolívar (2010) menciona el tipo de liderazgo instruccional, educativo o pedagógico, el cual, se centra en prácticas que impactan en el profesorado y en la organización y, de manera indirecta o directa, en el aprendizaje de los alumnos.

Este tipo de liderazgo, emergió dentro de la investigación sobre escuelas eficaces:

(...) se relaciona, en sentido amplio, con todo aquel conjunto de actividades (como supervisión) que tienen qué ver con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Esto implica ir más allá de la gestión de las realidades presentes para “rediseñarlas” en función de esas metas. (Bolívar, 2010, p. 82)

Esta evolución ha traído consigo ideas diversas a cerca de las formas de aplicar el liderazgo, y el siguiente término que se ha establecido es el de Liderazgo distribuido.

Este tipo de liderazgo plantea un cambio en la cultura escolar, que significa un cambio en la cultura, cuyos objetivos principales son el compromiso y el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa, así como el mejor funcionamiento de la institución (Murillo, 2006). El liderazgo distribuido toma en cuenta las capacidades de todos los que conforman un equipo, cuando se buscan metas compartidas, manifestándose el liderazgo en todos los niveles (Harris y Chapman, 2002).

El término liderazgo, así como los diferentes estilos que existen, tienen puntos de enfoque, de los cuales se pueden rescatar ventajas y desventajas para los liderados. Lo importante es que el líder conozca estos tipos y se identifique con alguno o que realice una combinación que le permita actuar de la mejor manera en el ambiente en el que se desenvuelve.

La revisión de la literatura relacionada con el liderazgo permite tener una idea más clara acerca de lo que el término indica, para poder determinar si las prácticas de un director encierran el componente esencial del liderazgo y de ser así si este liderazgo está dando los resultados esperados según las diferentes teorías. La literatura también hace referencia a los tipos o estilos de liderazgo. Estas clasificaciones oscilan de un polo a otro respecto a autoridad, funciones propias del líder y orientación de las tareas. Lo importante de conocer estas divisiones es poder diagnosticar bajo que estilo o estilos se guían los directores exitosos. Las teorías anteriormente descritas arrojan luz al análisis de resultados del trabajo de campo realizado dentro de la presente investigación, el cual se detalla en el capítulo cuatro.

2.3 Perfil y prácticas del director exitoso

Para ser considerado como un director exitoso, es necesario cumplir con requisitos específicos, en cuanto al perfil y las prácticas que lleva a cabo en el lugar que lidera. En este apartado se argumenta sobre las características personales, competencias profesionales y prácticas que debe poseer un director para ser considerado exitoso. Para determinar estos aspectos se toman en cuenta las posturas de diferentes autores a cerca del tema.

Es importante hablar de lo que se entiende por competencia, en cuanto a la dirección escolar se refiere. Para la OCDE (citada por Muñoz y Marfán, 2001) la competencia es “la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (p. 68). Se trata, como plantea Uribe (2010), de una capacidad que potencialmente se traducirá en acción y que incluye ciertos niveles. Estos son:

- Un saber (conceptual)
- Un saber hacer (procedimental) y
- Un saber ser (actitudinal).

Dentro del ámbito educativo y su organización, fortalecer competencias en sus diferentes niveles tiene que ver con los cambios en la forma de percibir e interpretar situaciones o prácticas grupales, que evidencian esfuerzos comunes y que al ser compartidos, logran incidir en la mejora institucional (Aguerrondo, citado por Uribe,

2010). Las competencias dependen de las funciones de un individuo y los resultados de calidad que debe alcanzar.

Al respecto, el Ministerio de Educación de Chile (2005), establece ámbitos específicos, en los cuales se despliegan las competencias de un director. Estos ámbitos son: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos y gestión del clima institucional y convivencia. El área de liderazgo, al considerar actitudes y competencias que contribuyen al logro criterios de las otras áreas, se constituye en el motor del marco para la buena dirección (MINEDUC, 2005).

Dentro de cada ámbito, se encuentran criterios específicos y para cada uno de ellos, una serie de descriptores, de los cuales se pueden extraer competencias del director de éxito. Dentro del área del liderazgo, el director y el equipo directivo:

- Ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.
- Comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.
- Aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna.
- Son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.
- Difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo (MINEDUC, 2005, p. 12).

Estos criterios sobre el liderazgo y los descriptores asociados a él, permiten establecer características personales y competencias o capacidades que el líder exitoso debe presentar. Estas competencias son:

- Comunicación asertiva (comunicación asertiva y efectiva).
- Reflexión.
- Adaptación al cambio.
- Flexibilidad.
- Receptividad.
- Cordialidad.
- Cooperación.
- Creación de alianzas externas.
- Organización.
- Evaluación.
- Resolver conflictos asertivamente.
- Innovación.
- Promover una visión y misión compartidas.
- Planificación.
- Respetar ideas de otros (MINEDUC, 2005).

En cuanto al ámbito de Gestión curricular, se establecen algunos criterios, según los cuales, el director y equipo directivo:

- Conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación.
- Organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.

- Establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.
- Aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (MINEDUC, 2005, p. 12).

De tales criterios se rescatan varias características y competencias que definen a los directores exitosos. Estas son:

- Guiar (planificación curricular, estrategias de enseñanza, evaluación del aprendizaje estudiantil, administración del tiempo de procesos pedagógicos).
- Motivar.
- Conocer (ser experto en su área).
- Organizar eficientemente el tiempo.
- Investigación.
- Lograr el mejor desempeño de parte de su equipo (MINEDUC, 2005).

El tercero de los ámbitos de acción del director es el de Gestión de recursos, dentro del cual, los criterios que se establecen, aseguran que el director y el equipo directivo:

- Administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.

- Desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- El director y equipo directivo motivan, apoyan y administra el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.
- Generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.
- Desarrollan un sistema de retroalimentación sobre el desempeño docente con el cuerpo de profesores (MINEDUC, 2005, p. 13).

Estos criterios permiten definir características y competencias de los directores exitosos. Estas pueden ser:

- Administración eficientemente los recursos.
- Solventar necesidades de recursos de su equipo.
- Obtención de recursos externos.
- Transmisión de conocimientos.
- Promoción del liderazgo.
- Trabajo en equipo.
- Visión de futuro.
- Capacitación de (MINEDUC, 2005).

En cuanto a ámbito de Gestión del clima organizacional y convivencia, el MINEDUC (2005), establece que el director y el grupo directivo:

- Promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas.
- Promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.
- Garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno.
- Se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.
- Informan a la comunidad y sostenedor los logros y necesidades del establecimiento (MINEDUC, 2005, p. 13).

A partir de estos criterios, se pueden establecer las características y competencias del director exitoso, respecto a su gestión del clima organizacional y convivencia:

- Compromiso (con valores institucionales, metas institucionales).
- Apertura hacia los padres.
- Relación cercana con estudiantes.
- Conocimiento profundo de la institución.
- Apertura hacia la comunidad.
- Cooperación con otros líderes.

- Transparencia (MINEDUC, 2005).

Respecto a este tema, Uribe (2010), realiza un aporte importante, cuando plantea que todo directivo exitoso debe contar con competencias conductuales específicas. Estas competencias que el autor menciona son:

- Liderazgo directivo
- Gestión de la innovación
- Compromiso social
- Comunicación la interacción
- Trabajo en equipo (Uribe, 2010, p. 313).

Según Uribe (2010) las instituciones educativas pueden estar en alguno de los tres niveles que expone. El nivel en el que determinada institución se encuentra, depende en gran medida de las acciones que toma el director a cargo. Este autor plantea que es ideal que las escuelas lleguen a estar en el nivel 3, lo cual requiere que las prácticas del director estén orientadas al éxito escolar. Para tener una noción más clara de dicho niveles y los requerimientos directivos de cada uno, se especifican a continuación.

- Nivel 1: Administra

“Las competencias directivas favorecen la administración de los procesos existentes y el cumplimiento de las normativas en los ámbitos de gestión institucional, pedagógico y administrativo” (Uribe, 2010, p. 316).

- Nivel 2: Optimiza

“Las competencias directivas favorecen la implementación de estrategias de gestión y mejoramiento de los procesos que favorezcan los resultados en los ámbitos institucionales, curriculares, de prácticas pedagógicas y convivencia, así como una atención en el desarrollo de las personas” (Uribe, 2010, p. 316).

- Nivel 3: Transforma

“Las competencias directivas favorecen el cambio de cultura institucional realizando acciones innovadoras que actualizan y transforman el proyecto educativo institucional. Evalúan sus resultados, aprenden de ellos y mejoran sus prácticas a partir de estas evidencias” (Uribe, 2010, p. 316).

El desarrollo de la institución está estrechamente ligado con las acciones que realiza el director, las cuales a su vez, dependen de la aplicación de competencias funcionales, en especial de la competencia del liderazgo “(...) la que de alguna forma viene a representar acciones de orientación, cohesión, mística de equipo, orientación de logro y por sobre todo responsabilidad social” (Uribe, 2010, p. 316). Además, es necesario que el director permita que se desplieguen competencias en su equipo de trabajo (Uribe, 2010).

Los directivos exitosos tienen influencia, ya sea directa, o por medio de su equipo de trabajo, de todos los ambientes y procesos de la institución que lideran. Sus conocimientos, ideas y acciones llegan a todas las áreas de la institución, sabiendo delegar responsabilidades a su equipo y la comunidad educativa en general.

Capítulo 3

Metodología

El presente capítulo describe la metodología que se utilizó en el estudio. Según el Diccionario de la lengua española (2001), el término metodología es el “conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal” Es decir, son la totalidad de procedimientos o estrategias que se siguen para responder una interrogante. Es por esto que el capítulo ubica, describe y justifica el paradigma o diseño desde el cual se realizó la investigación, así como precisa y describe el método y las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizaron para dar respuesta a la pregunta de investigación. Así mismo, en este apartado se enlistan las etapas que se siguieron desde el inicio de la investigación, hasta que se culminó.

Se describe la población, participantes y el tipo de muestreo seleccionado, así como el procedimiento y criterios de selección. Del mismo modo, se hace una descripción del escenario físico, económico, sociocultural y normativo de la institución que constituye el contexto de la investigación.

El trabajo de investigación pretendió dar respuesta a la pregunta ¿Cuáles características personales, competencias profesionales y prácticas identifican a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo como una directora exitosa y cuál es el efecto de estas en la institución que dirige? Para este fin, se eligió un enfoque cualitativo, utilizando técnicas como entrevistas y observación. Se decidió realizar una investigación de corte cualitativo ya que es el procedimiento metodológico que “(...) utiliza palabras, textos,

discursos, dibujos, gráficos e imágenes para comprender la vida social por medio de significados y desde una perspectiva holística, pues se trata de entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que caracterizan a un determinado fenómeno” (Mejía, 2004, p. 278). En este caso, se busca indagar mediante la inmersión en el contexto, para extraer información de diferentes actores educativos y poder determinar qué características destacan la labor de un director exitoso.

Así mismo, dentro de este enfoque se utilizan “(...) *descripciones detalladas* de hechos, *citas directas* del habla de las personas y *extractos de pasajes enteros* de documentos para construir un conocimiento de la realidad social, en un proceso de conquista construcción- comprobación teórica.” (Mejía, 2004, p. 278). Dentro del estudio se utilizaron técnicas específicas que permitieron recabar de manera coherente y ordenada las percepciones de los informantes, para después hacer generalizaciones a partir de sus aportes personales.

Si se considera que la investigación cualitativa pretende dispersión o expansión de los datos (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), permitirá al tema de investigación la identificación de patrones de respuesta de los participantes, que determinen cuáles características y prácticas hacen exitoso a un director. Se trata de conocer una realidad específica mediante la observación de sucesos y la opinión de los docentes, padres, estudiantes y directora, con el fin de indagar desde diferentes perspectivas.

No se trata de manipular la realidad para comprobar ideas preconcebidas, sino de conocer la realidad tal y como es en la actualidad para llegar a diferentes conclusiones relevantes dentro de la investigación. Esta idea responde a los planteamientos de Hernández, et al. (2003), quien afirma que la investigación de tipo cualitativo busca

“(…) “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido” (p. 5). En este caso, se tiene ya un contexto, que es la institución educativa dirigida por una directora considerada exitosa, la cual fue analizada a profundidad para poder responder el problema de investigación.

3.1 Método de investigación

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el método de estudio de caso, ya que como parte del estudio fue necesario conocer las características y prácticas de una directora exitosa, en este caso, la directora de una escuela primaria. Para Stake (2007), el estudio de casos es “(…) el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Stake, 2007, p. 11). En este caso se buscaba entender la realidad de las prácticas de una directora de escuela, por lo que el estudio de caso fue la herramienta más adecuada para tal fin.

Eisenhardt (citado por Martínez, 2006), concibe el estudio de casos como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p. 174). El cual se trata, en este caso, del estudio de un único caso, que combina diferentes métodos de recolección de datos con el fin de generar teoría.

Chetty, (citado por Martínez, 2006), indica que el método de estudio de caso es una metodología que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen, y
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado. (p. 175)

La metodología permite explicar cuáles prácticas y características permiten identificar a un director como exitoso y crear teoría acerca del tema. Permite tomar información desde diferentes perspectivas para realizar generalizaciones a cerca de una realidad determinada. Yin (citado por Martínez, 2006), propone una tipología que establece cuatro tipos de estudio de caso, dependiendo del número de casos, los cuales se identifican en la Figura 3.

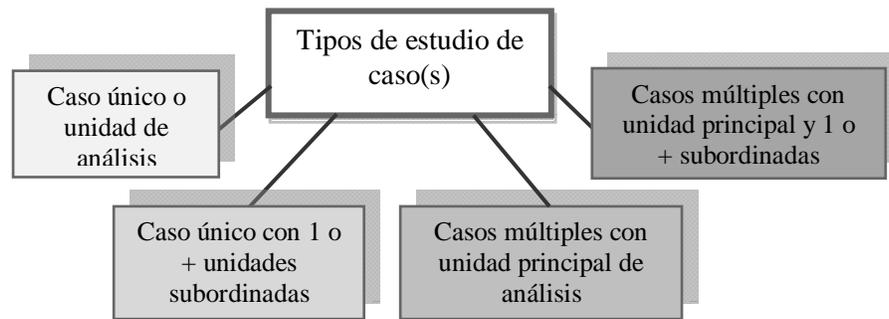


Figura 3
Tipos de estudio de caso(s)

En la presente investigación se realizó un estudio de casos del tipo uno, es decir, sobre un caso único, o unidad de análisis. El caso específico de una directora de escuela primaria es el que ocupa el estudio.

3.2 Contexto de la investigación

Según Quecedo y Castaño (2002), los investigadores cualitativos “(...) estudian la realidad en su contexto natural, tal como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (p. 4). Dar una mirada minuciosa y detenida a un fenómeno específico, requiere tiempo, investigación y observación atenta para lograr una visión completa del fenómeno, implica la escogencia de una muestra pequeña y elegida después de la observación inicial del contexto, para reconocer las situaciones individuales de este, que permitan la identificación de categorías de estudio. “Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en

el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan” (Hernández, et al., 2010, p. 394).

Hernández, et al. (2010), menciona que en los estudios cualitativos no es importante el tamaño de la muestra desde una perspectiva probabilística, ya que no se busca generalizar los resultados a una población más alta, sino que se busca la profundidad. Lo que se requiere son personas lúcidas, inteligentes, reflexivas y dispuestas a brindar la información al investigador. De acuerdo con esta idea, Hammersley y Atkinson (2001) establecen tres diseños para escoger la muestra en un estudio de este tipo:

- a) Muestreo por conveniencia: se denomina también muestra de voluntarios; se entrevistan aquellas personas que están interesadas en participar en la investigación.
- b) Muestreo avalancha o bola de nieve: se le solicita al informante que recomiende a otro participante, y este a su vez invite a alguien más a participar en la investigación.
- c) Muestreo teórico o intencionado: es deliberado y se escoge a las personas participantes de acuerdo a ciertas características necesarias para obtener la información (estudios, experiencia, conocimientos, entre otros).

Con base en lo anterior, se puede definir que la muestra a utilizar está basada en el muestreo teórico o intencionado. En este caso se trata de una sola unidad de análisis (estudio de caso), es decir que la muestra principal la constituye la directora elegida, con base a criterios de personalidad y desempeño laboral, pero también se toma en cuenta a

otros actores escolares como son los docentes, padres y estudiante. Los docentes son elegidos por tener más años de permanencia en la institución que la directora, y se tomó en cuenta a los estudiantes de los niveles superiores, para facilitar la comprensión de las preguntas y la emisión de criterios por su parte. Se escogió a los padres que tuvieran una mayor participación con la escuela, procurando que tuvieran una visión más clara de la situación escolar.

Hernández, et al. (2010), menciona varios tipos de muestra. La investigación presente encaja en lo que el autor llama *Muestras diversas o de máxima variación*. Este tipo de muestra se utiliza cuando se busca “(...) mostrar distintas perspectivas y representar la complejidad del fenómeno estudiado, o bien documentar diversidad para localizar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades” (Hernández, et al., 2010, p. 397). En este caso, se recogen las impresiones de los protagonistas del proceso de enseñanza- aprendizaje para crear una idea global de las prácticas de una directora exitosa.

Una vez analizado lo anterior, a continuación se define la muestra para la presente investigación:

- Directora de la escuela República de Haití.
- Tres docentes regulares.
- Tres padres de familia.
- Tres grupos de enfoque (cinco estudiantes cada uno).

Como lo afirma Hernández, et al. (2010), “el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización...el objetivo es analizar

los valores, ritos y significados” (p. 397). Por ello resulta necesario contar con la anuencia de cada participante y directora escolar de la escuela, para respetar y realizar el proceso de forma profesional y transparente.

Con el fin de responder a las preguntas de investigación, se eligió un ambiente que se convirtió en el campo de estudio de la investigación. Hernández, et al. (2010) indican que “(...) el contexto implica una definición geográfica, pero es inicial, puesto que puede variar, ampliarse o reducirse” (p. 371). Al elegir el contexto se inicia un proceso de exploración, para medir las condiciones del mismo y si estas son favorables para la investigación. Estos mismos autores afirman que después de esta etapa exploratoria, se realiza una inmersión total en el ambiente, para determinar en qué lugar o lugares se van a recolectar datos y quiénes serán los participantes o la muestra del estudio.

Este proceso de inmersión requiere de procedimientos específicos que facilitan la recolección de datos valiosos para la investigación. Es necesario tomar notas durante las visitas y posteriormente archivarlas según tema, o período. Hernández, et al. (2010) aseveran que “(...) es común que las anotaciones se registren en lo que se denomina diario de campo o bitácora, que es una especie de diario personal (...)” (p. 380). Como resultado del proceso de inmersión profundo, el investigador debe acatar los aspectos mencionados en la Figura 4.

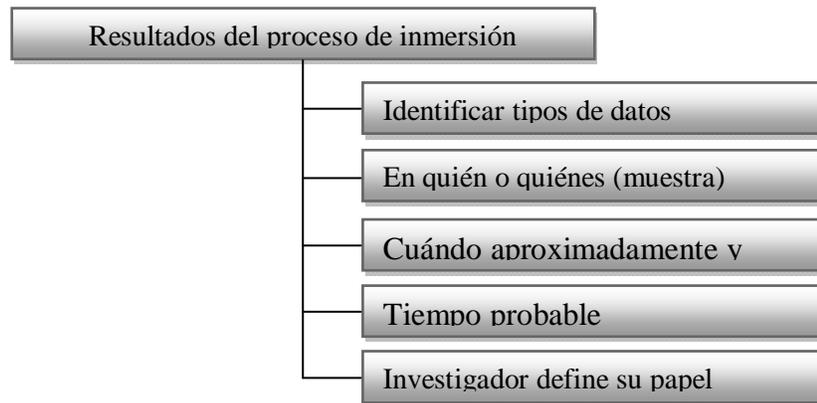


Figura 4
Resultados del proceso de inmersión al campo

3.2.1 Descripción socioeconómica de la escuela

En este caso, el contexto lo constituye una escuela pública llamada República de Haití, ubicada en San José, Costa Rica, específicamente en la ciudad de Paso Ancho, que se ubica en el distrito llamado San Sebastián, que pertenece al cantón central de la provincia de San José. Esta ciudad se encuentra tres kilómetros al sur del centro de la Capital. Paso Ancho está constituida por un conjunto de barrios urbano- marginales, con influencia de inmigrantes nicaragüenses. Entre sus fuentes de trabajo se encuentran: oficios domésticos, industrias y fábrica, comercios pequeños como pulperías, y grandes centros comerciales (Walmart). La mayoría de salarios e ingresos económicos son bajos. Las problemáticas comunales como el consumo de drogas, la desocupación, la desintegración familiar y el hacinamiento, aquejan a Paso Ancho.

La escuela es una institución de I y II ciclo, que se fundamenta en la Política educativa establecida por el Concejo Superior de Educación y otras disposiciones del Ministerio de Educación Pública. En la actualidad, la escuela República de Haití atiende

una población estudiantil de 1270 estudiantes. La alta demanda de educación que tiene la escuela ha obligado a la administración a tomar ciertas medidas de selección, como es el darle matrícula a los niños y niñas que viven dentro del distrito escolar.

En cuanto al personal de la escuela, se cuenta con 60 docentes de materias básicas y de materias especiales. Cuenta con el apoyo de 23 personas que se encargan de tareas no docentes, en áreas de cocina, limpieza, seguridad, administración, entre otras. Para el trabajo de enseñanza, el personal docente cuenta con gran variedad de materiales didácticos, de información y tecnológicos. En la biblioteca existen gran cantidad de libros de texto y de trabajo, así como equipo audiovisual como grabadoras, televisor, retroproyector, DVD. Se cuenta con un laboratorio de cómputo con equipo moderno y red de internet.

Por su parte, el edificio que constituye actualmente la escuela fue construido en 1961. Aunque es antiguo, es amplio y se encuentra en muy buenas condiciones. Se inició en 1995 como una escuela ambientalista, por lo que la vegetación y zonas verdes son parte de su escenario físico. Casi la totalidad de las paredes se encuentran pintadas con hermosos murales con paisajes típicos de Costa Rica. En la Tabla 4 se especifican los espacios con que cuenta la escuela y su estado actual.

Tabla 4
Infraestructura Escuela República de Haití

Uso del espacio	Cantidad	Estado
Aulas regulares	28	Regular
Aulas para PRIN	2	Bueno
Aulas para taller de Educación para el hogar	1	Excelente
Aulas pequeñas para servicios de apoyo	5	Excelente
Salón de actos	1	Bueno
Cancha multiuso	1	Bueno
Comedor estudiantil	1	Bueno
Comedor docentes	1	Bueno
Salas de biblioteca (referencia, circulación, lectura y audiovisuales)	4	Bueno
Laboratorio de cómputo	1	Excelente
Oficinas para equipo interdisciplinario	3	Excelente
Clínica dental	1	Excelente
Soda	1	Excelente
Librería	1	Excelente
Sala de fotocopiado	1	Excelente
Casetas para guarda	1	Excelente
Bodegas	3	Bueno
Baterías servicios sanitarios	8	Regular
Planta administrativa	1	Bueno
Sala de profesores	1	Excelente
Zonas verdes, jardines	4	Bueno
Patios grandes	3	Bueno
Parqueo	1	Bueno

La escuela está administrada por una directora, la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo, con la ayuda de tres asistentes de dirección. La directora tiene ya quince años de trabajar en la Escuela República de Haití. Antes de llegar a esta escuela trabajó como directora en tres escuelas más. Además de la dirección, la escuela cuenta con grupos que apoyan en la toma de decisiones y acciones escolares, entre estos se encuentran Junta de Educación, Patronato escolar y Comité de padres.

3.2.2 Historia de la escuela

A principios de 1900 en Paso Ancho no había escuela y en 1908 se construyó la primera escuela con la ayuda de algunas personas preocupadas por la comunidad. Se construyó en término de tres meses con dos aulas y contaba con 12 alumnos. Esta se fundó entre los años 1959 al 1961, y su nombre se debe a que en San José hubo una reunión internacional muy importante, con representantes de Europa y América, entre ellos estaba una delegación de Haití. Como en Costa Rica muchas escuelas tenían nombres de países, el director de esa época propuso al Congreso llamarla Escuela República de Haití.

A partir de 1997 la escuela forma parte del programa PROMECUM (escuelas urbanas de atención prioritaria) incluye alimentación (desayuno y almuerzo para todos los estudiantes), suministros didácticos, equipo interdisciplinario (psicóloga, socióloga y orientadora), el programa de recuperación integral y cuatro tutorías en las materias básicas: estudios sociales, español, matemáticas y ciencias.

La institución se rige con la Política educativa nacional que incluye el marco jurídico del Sistema Educativo, constituido primordialmente por la política educativa de Costa Rica, la Ley Fundamental de Educación, la Ley orgánica del Ministerio de Educación Pública y los tratados internacionales que ratifica la Asamblea Legislativa y lo dictado en la materia por el Consejo Superior de Educación.

En la escuela se trabajan tres aulas de Recurso, con un docente a cargo en cada una. En cada grupo se atienden 25 estudiantes aproximadamente. El aula de Recurso tiene como objetivo primordial brindar apoyo pedagógico a los estudiantes con dificultades en el aprendizaje. Además se cuenta con las aulas de Recurso de trastornos emocionales y de conducta y en terapia de lenguaje.

Por otra parte, la escuela brinda talleres extracurriculares de deportes, música, reciclaje, danza, artes plásticas, baile folclórico y cuidado del ambiente. Estos talleres son una motivación para los estudiantes y tienen la posibilidad de elegir entre varias alternativas hasta encontrar aquel grupo en el que se sientan identificados y cómodos.

Con respecto a PRIN (Programa de recuperación integral) se da la participación de 22 docentes con 15 alumnos cada uno, para un total aproximado de 330 estudiantes y dos coordinadoras, una para I ciclo y otra para II ciclo. La escuela presenta el Proyecto de Aula Abierta al Ministerio de Educación en 1996. Dicho programa tiene los siguientes objetivos:

- Ofrecer oportunidades del estudio flexible a los niños y niñas que por una u otra circunstancia intelectual no les ha sido posible cursar normalmente la escuela.

- Disminuir la deserción escolar, integrando a los niños y niñas que trabajan o se encuentran en abandono.
- Los niños y niñas que ingresan al Proyecto de Aula Abierta se ubican en tres niveles diferentes:
- Nivel inicial: Son estudiantes con sobre edad que no saben ni leer ni escribir, ni ejecutar operaciones básicas.
- Nivel intermedio: Para los estudiantes que manejan la lectoescritura. Se dan contenidos básicos de tercero y cuarto grado.
- Nivel final: Son estudiantes con sobre edad que manejan los contenidos básicos, a quienes se les prepara para hacer exámenes de sexto grado.

En 1992 nace el Proyecto SIMED (Sistema de Mejoramiento de la Educación), implementado por el Ministerio de Educación. Este Proyecto impulsó la estrategia de Escuelas Líderes, que consistió en seleccionar 140 escuelas a nivel nacional. La Escuela República de Haití es una de ellas.

A continuación se enlistan los nombres de otros proyectos que se han incorporado en el quehacer educativo de la Escuela República de Haití y que han sido creados e implementados bajo la Dirección de la Msc. Hilda Hidalgo:

- Proyecto capacitación docente.
- Proyecto valores como vivencia no como discurso.
- Proyecto todos por el rendimiento académico.
- Proyecto disminución de la deserción “cursando el año completo”.

- Proyecto integrando al padre de familia.
- Proyecto de mantenimiento y belleza de la planta física.
- Proyecto huerta escolar. Proyecto olimpiadas de la diversión.
- Proyecto la mascota de todos.

La escuela forma parte del Programa Bandera Azul Ecológica desde 2004, con lo que se fortaleció el compromiso con el cuidado del ambiente. La escuela mantiene las tres estrellas como máximo galardón, lo cual es estímulo para seguir trabajando en pro del medio ambiente.

Además de contar con grupos internos como la Junta de Educación, Patronato escolar y Comité de padres, la escuela tiene alianzas con instituciones estatales como: la Municipalidad de San José, el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, el Ministerio de Educación Pública, así como con empresas privadas de la comunidad.

3.2.3 Historia de la directora

La directora actual de la escuela República de Haití se llama Hilda Hidalgo Hidalgo. Tiene 50 años, es casada y tiene tres hijos. Su mayor título es el de Máster en Administración Educativa. Trabajó varios años como docente en escuelas urbanas y rurales, e inició en 1980 solamente con su Bachillerato de colegio. Comenzó sus estudios universitarios en la Universidad Nacional. En 1990 alcanzó su Bachillerato universitario en Educación Primaria y decidió iniciar su Licenciatura en la misma universidad. En 1995 se trasladó al a Escuela República de Haití como Directora. En ese mismo año cursaba los cursos de Maestría y llevaba variados cursos de capacitación y actualización. Ahora colabora con el Instituto de Desarrollo Profesional, que es una

institución del MEP, donde capacita a directores de diferentes regiones del país. En la actualidad la Msc. Hilda Delgado tiene un total de 25 años de experiencia como directora, de los cuales, 15 han sido en la Escuela República de Haití.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de los datos, se utilizaron técnicas que facilitan ese proceso, basadas y elegidas conforme a la pregunta de investigación. Mayan (2001) afirma que el resultado final de este tipo de investigación es una descripción profunda de la naturaleza de un fenómeno. Esta descripción no se lograría de no ser por la aplicación de instrumentos debidamente elaborados. En este caso se hizo uso de tres técnicas:

- La entrevista semi- estructurada.
- El cuestionario.
- Grupos de enfoque.

La entrevista se define como “(...) una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández, et al., 2010, p. 418). Giroux y Tremblay (2004) la definen como la “(...) técnica de recopilación de datos que consiste en reunir el punto de vista personal de los participantes acerca de un tema dado por medio de un intercambio verbal personalizado entre ellos y el investigador” (p. 96). En este caso se realizaron varias

visitas a la escuela para conversar con los participantes, mediante la guía de preguntas abiertas, que permitieron recabar información de manera cómoda para ambas partes.

Las entrevistas semi-estructuradas específicamente, “(...) se basan en una serie de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández, et al., 2010, p. 418). Este tipo de entrevistas “(...) genera la oportunidad para comprender los puntos de vista de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal como son descritos por sus propias palabras. (Mayan, 2001, p. 15). Esta técnica permitió conocer los puntos de vista de los docentes, padres y estudiantes, mediante la conversación personal y confidencial con cada uno de ellos, para saber qué piensan de las acciones pedagógicas, la dinámica escolar y el desempeño de la directora. Del mismo modo, se aplicaron entrevistas a la directora de la institución, con el fin de conocer a profundidad su labor administrativa, docente, de liderazgo, entre otras. Las entrevistas se aplicaron de la siguiente manera:

- Tres entrevistas a padres de familia.
- Tres entrevistas a docentes que tuvieran más años de permanencia en la institución que la directora.
- Tres entrevistas a la Directora.
- Tres grupos de enfoque de cinco niños cada uno, mediante entrevistas semi-estructuradas.

El cuestionario por su parte, es el “instrumento de recopilación que consiste en un documento en el que están inscritas preguntas y se registran las respuestas de quienes participan en una encuesta (...)” (Giroux y Tremblay, 2004, p. 96). En el estudio se aplicó el cuestionario a la directora elegida. El instrumento contiene interrogantes sobre la características específicas de la escuela; información personal de la directora; detalles sobre su trabajo en la escuela; formación profesional, sobre las características de liderazgo que posee; sus responsabilidades; así como sus valores y creencias, entre otras.

Por otro lado, se realizaron grupos de enfoque con estudiantes de quinto y sexto grado de la escuela. Esta técnica es una especie de entrevista grupal que consisten en reuniones de pequeños grupos (tres a 10 personas), en los que se conversa en torno a uno o varios temas, guiado siempre por la investigadora (Hernández, et al., 2010). Este mismo autor afirma que no se trata de hacerle la misma pregunta a cada uno de los participantes, sino generar la interacción mutua. Para utilizar la técnica del grupo de enfoque “se reúne a un grupo de personas y se trabaja con este en relación con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación” (Hernández, et al., 2010, p. 426).

Las entrevistas individuales y los grupos de enfoque buscaban responder cuestiones relacionadas con las categorías y subcategorías establecidas dentro del estudio, las cuales se detallan a continuación:

- Percepción de la escuela
- Perfil de la directora
 1. Cualidades personales
 2. Competencias profesionales

- Prácticas efectivas de la directora (iniciativas).
 1. Administrativas
 2. Estratégicas
 3. Operativas

Para determinar la percepción de la escuela que tiene la directora, los docentes, padres y estudiantes, se toman las respuestas otorgadas a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día? (Aplicada a la directora solamente)
- ¿Es una escuela segura?
- ¿Es un lugar agradable para los alumnos (o hijos) y profesores?
- ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?
- ¿Cómo se puede describir la comunidad a partir de la cual provienen los alumnos?
- ¿Cómo se puede describir el liderazgo de equipo?

Las preguntas que se toman en cuenta para perfilar al director exitoso se detallan seguidamente. Primero se enlistan las preguntas realizadas a la directora, cuyas respuestas encierran tanto cualidades personales como competencias profesionales. Esta lista no contempla la totalidad de las preguntas realizadas, el instrumento de entrevista completo se encuentra en el Apéndice A. Las preguntas son:

- ¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, moral, propósitos).
- ¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?
- ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?).
- ¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña?

- ¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado? (por ejemplo, las razones).
- Como líder, ¿En qué interviene la mayor parte de su tiempo? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus prioridades como líder y la administración de asignación de tiempos?
- ¿Cómo hace frente a los retos en la escuela?
- ¿Qué hace para ser un buen líder?
- ¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?
- ¿Cuáles son o deberían ser las tres más importantes cualidades de un director?

Las preguntas que se realizaron a los demás grupos, es decir, a los maestros, padres y estudiantes, orientadas a determinar tanto las cualidades personales como las competencias profesionales del director exitoso son (la totalidad de las preguntas realizadas se encuentran en el instrumento de entrevista completo, ubicado en el Apéndice A):

- ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?
- ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?
- ¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?
- ¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias fuera de la escuela?
- ¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias en la escuela?
- ¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias a nivel de aula?
- ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?
- ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años?
- ¿Esta ella involucrada personalmente con los logros de alumnos?
- ¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela?
- En su opinión, ¿cuáles son las tres principales cualidades de este director?
- Háblame del director. ¿Cómo la describiría a un desconocido?

- Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Cree usted que ella puede hacer que sea aún mejor?
- ¿Esta ella involucrado personalmente en sus logros?

Las respuestas a las preguntas aplicadas a la directora, que están orientadas a definir las prácticas efectivas de la directora exitosa, y que se sustraen de la entrevista completa que se encuentra en el Apéndice A, incluyen prácticas de los tres tipos: administrativas, estratégicas y operativas. Las preguntas son:

- ¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias en la escuela?
- ¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela?
- ¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio?
- En que fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?
- ¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje?
- ¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias fuera de la escuela?
- ¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?
- ¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?
- ¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?
- ¿Qué es lo que espera lograr? ¿Qué estrategias se utilizarán?
- ¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?

Los alumnos, en los grupos de enfoque, brindan respuestas sobre las prácticas de la directora exitosa. Para determinar tales prácticas se tomaron en cuenta algunas preguntas extraídas de la entrevista completa que se encuentra en el Apéndice A. Estas preguntas son:

- ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?

- ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?
- ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela en cuanto a estrategias fuera de la escuela, en la escuela y en el aula?
- ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela?
- ¿Cómo cree que el director se relaciona con los alumnos?
- ¿Cómo cree que el director se relaciona con los maestros?
- ¿Cómo cree que el director se relaciona con los padres?

3.4 Procedimientos

En este apartado se establecen los pasos que se siguieron para la recolección de los datos y la transformación de dichos datos en información que permitiera responder al problema de investigación. Las etapas son las siguientes:

Etapas 1. Selección de la escuela. La selección de la escuela se da después de indagar con diferentes autoridades en el ámbito educativo, como son los Supervisores de circuito, a cerca de directores destacados que pudieran formar parte de la investigación. Para la elección de la escuela, se hizo un estudio minucioso por medio de su página de internet y otras referencias y conocer más ampliamente a la directora y la institución. Después de verificar que la escuela contaba con los requisitos para formar parte del estudio, se dio paso al contacto con la directora para darle a conocer el proyecto y pedir su autorización. Así fue como se seleccionó la Escuela República de Haití.

Etapas 2. Trabajo de Campo. En esta etapa se procede a la aplicación de los instrumentos de recolección de datos ya diseñados y probados por la red internacional de

investigadores del proyecto. En este caso, se aplicaron entrevistas semi- estructuradas a la directora (tres en total), a tres docentes (una a cada uno), a tres padres de familia (una a cada uno) y a seis estudiantes (una a cada uno). También se realizó un grupo de enfoque con alumnos. Así mismo, se aplicó un cuestionario auto administrado a la Directora. Después de las entrevistas se procedió a su transcripción.

Etapa 3. Análisis de información. Para realizar el análisis se determinan categorías en las respuestas otorgadas por la directora, los maestros, los padres y los alumnos, utilizando tablas para su organización y presentación previa. Las categorías identificadas se contrastan con las entrevistas, para construir, de esta manera, el perfil del director exitoso, y determinar las prácticas efectivas dentro de su organización escolar.

Etapa 4. Presentación de los resultados. Para documentar el caso, se redacta la información analizada, que equivale a los resultados arrojados del proceso de indagación y posterior análisis. La información se desarrolla contemplando los siguientes aspectos: contexto del caso, situación actual de la escuela, situación de la directora, perfil del director y prácticas del director.

Las preguntas relacionadas a cada una de las categorías y subcategorías se especificaron anteriormente. Las respuestas dadas a ellas son detalladas en el capítulo siguiente.

Capítulo 4

Presentación de resultados

El presente capítulo tiene el objetivo de presentar los resultados obtenidos a partir de las respuestas a los instrumentos aplicados durante el trabajo de campo. Esta investigación se llevó a cabo mediante un estudio de caso a la directora de la Escuela República de Haití, con el fin de identificar, por medio de la aplicación de entrevistas, grupo de enfoque y cuestionario, el perfil y las prácticas que identifican a la directora como exitosa. La pregunta que determina el estudio y que guiará la presentación de los resultados es: ¿Cuáles características personales, competencias profesionales y prácticas identifican a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo como una directora exitosa y cuál es el efecto de estas en la institución que dirige? La realización de las entrevistas se dio en distintas sesiones acordadas con los diferentes participantes. Las entrevistas aplicadas a la directora, los docentes y los padres se dieron en períodos de entre cuarenta minutos y una hora aproximadamente cada una. Con las entrevistas a los estudiantes se tardó un poco menos, entre quince y treinta minutos cada una. Las sesiones fueron grabadas con el fin de poner entera atención a las respuestas de los entrevistados y para agilizar la dinámica de las entrevistas. Tanto las entrevistas como el cuestionario fueron transcritos, con el fin de hacer más sencilla la tarea de leer, analizar, organizar y clasificar las respuestas. Al presentar los resultados son omitidos los nombres de los informantes con el fin de proteger su identidad y mantener la privacidad que se les aseguró en el momento en que brindaron la información.

Conocer la opinión no sólo de la directora, sino de los demás actores del proceso educativo, acerca de una temática común y mediante preguntas orientadas a un mismo punto, permitió adquirir información desde diferentes perspectivas, lo que hace más rico el análisis de la información recabada y brinda respuestas bien fundamentadas.

Después de la transcripción de las entrevistas y de llenar el cuestionario digitalmente, se procedió a la lectura detallada de las respuestas, con el objetivo de organizarlas en categorías de análisis. Las categorías y subcategorías son:

- Percepción de la escuela
- Perfil de la directora
 1. Cualidades personales
 2. Competencias profesionales
- Prácticas efectivas de la directora (iniciativas).
 1. Administrativas
 2. Estratégicas
 3. Operativas

Las preguntas que se utilizaron para evaluar cada una de las categorías se presentaron de manera detallada en el capítulo anterior. Las tres categorías son el eje central que guía la organización de las respuestas, las cuales se evalúan para conformar patrones que faciliten su análisis. A continuación se presentan los resultados de cada una de las variables.

4.1 Percepción de la escuela

En esta categoría se determina la percepción de cada uno de los grupos entrevistados acerca de la realidad escolar de la Escuela República de Haití. Se citan extractos de las respuestas brindadas para fundamentar los argumentos.

Para la siguiente presentación y para el análisis de los resultados se omiten los nombres de los participantes y para elevar la eficiencia de lo descrito se proponen abreviaturas para distinguir a los entrevistados. Estas abreviaturas se utilizan en las tablas y descripciones de este y el siguiente capítulo:

- Entrevista 1 a la Directora: Directora E1.
- Entrevista 2 a la Directora: Directora E2.
- Entrevista 3 a la Directora: Directora E3.
- Maestro 1 al 3: M1, M2 y M3.
- Padre 1 al 3: P1, P2 y P3.
- Alumno 1 al 5: A1, A2, A3, A4 y A5.
- Grupo de enfoque 1 al 3: G1, G2 y G3.

Después de la lectura de las preguntas destinadas a determinar la percepción que tienen los participantes acerca de la escuela son las siguientes, se pueden hacer ciertas afirmaciones.

- ¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día?

A partir de la respuesta de la directora, se puede afirmar que la escuela República de Haití está comprometida con la calidad y la excelencia en su quehacer educativo. Se procura un clima armonioso, para lo que existe un Comité de armonía que trabaja en pro

de lograr las buenas relaciones. La Directora en la E1 comenta que “se procura el clima armonioso; hay un comité de armonía que trabaja el reconocimiento de la paz”. Del mismo modo, al consultar a uno de los docentes sobre el contexto político y social de la escuela responde que existe mucha armonía, y afirma que la directora trabaja para que exista y que si existe conflicto ella convoca al diálogo. (M2)

- ¿Es una escuela segura?

Para el total de los entrevistados, la escuela, es un lugar seguro. La Directora en la E1, menciona que “hay una organización de gestión del riesgo, trabajamos con la comisión nacional de emergencias, para así estar preparados, en cuanto a accidentes o emergencias, para garantizar seguridad, al menos lo que más se puede”. El M1, menciona que “todo el personal está comprometido en el recreo a hacer el cuidado de recreos. Se establece por número de recreos y ese personal está cuidando todas las áreas de seguridad que los chiquillos no corran; se les inculca que vayan a la soda, que se vuelvan a regresar al pabellón donde están y ahí está todo el personal”. Por su parte, el P3 afirma que “se rigen, en realidad, por las situaciones reglamentarias dadas por el Ministerio de Educación, en lo que se refiere a seguridad”. Del mismo modo, en el G1, el A4, opina que “en caso de una emergencia, todo el mundo está bien organizado”.

- ¿Es un lugar agradable para los alumnos (o hijos) y profesores?

Todos los entrevistados afirman que la escuela es un lugar agradable. Las razones que brinda la Directora en la E1, tienen que ver con que “la escuela está limpia, todos los lugares están pintados con paisajes, hay un jardín botánico bonito, la biblioteca es muy atractiva, se procura que las aulas sean muy atractivas, que el lugar sea acogedor”. El P1

menciona: “creo que es un lugar donde ellos se sienten felices, se sienten seguros”. El M3 menciona, refiriéndose a los niños: “este lugar a ellos les gusta”.

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

La mayoría de los participantes afirman sentirse satisfechos con la totalidad calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Y la totalidad piensa que los resultados académicos son satisfactorios. La Directora en la E1 asevera que los resultados “son halagadores”. El M2 “El rendimiento académico es muy bueno”. Por su parte, el P2, dicen sentirse “feliz, aquí he podido ver que se lucha por una promoción alta, como de un 95%.”

- ¿Cómo se puede describir la comunidad a partir de la cual provienen los alumnos?

Según la opinión de los entrevistados la comunidad de la que provienen los alumnos es aquejada por múltiples patologías sociales. La Directora en la E1 afirma que “predominan las zonas con problemáticas sociales, con patologías de drogadicción, abuso a menores, hacinamiento...”. El M2, opina que “hay mucha droga y hay niños que se han salido de la escuela para consumir droga”. Así mismo, el P2 menciona al respecto que la comunidad es “problemática, disfuncional. Para la mayoría... pues son inmigrantes nicaragüenses, entonces hay mucho problema”.

- ¿Cómo se puede describir el liderazgo de equipo?

La Directora, en la E1, asegura que el liderazgo que es una condición presente en el personal. Ella menciona que “en una institución como esta hay por lo menos treinta líderes en los diferentes equipos, entonces todos nos ocupamos y nos influenciamos”.

- ¿Cómo se pueden describir los puntos fuertes de su escuela?

Las respuestas que más inciden a cerca de los puntos fuertes de su escuela son el compromiso con el ambiente y el rendimiento académico. En la E1, la Directora menciona como puntos fuertes, “el compromiso con el medio ambiente, la cultura de paz, la excelencia académica (...)”. El M3 menciona que un punto fuerte es “esta fortaleza de luchar por el ambiente”. De igual manera, El P1 dice “primeramente el nivel académico que se da aquí”.

- ¿Cómo se pueden describir los desafíos de su escuela?

Los desafíos de la escuela, según la mayoría de entrevistados son: responder a las demandas de las nuevas generaciones y el uso de la tecnología actual. La Directora, en la E1 menciona al respecto, “responder a las necesidades del ciudadano que demandan estas nuevas generaciones, los retos, los avances tecnológicos, romper un poco el sistema de clases magistrales y tan conductistas, y usar todos los recursos y medios que la biblioteca tiene”. Por otro lado, la M3 menciona: “estos retos, imagínese, con estudiantes tan cambiantes porque no es lo mismo hace 20 años...”.

4.2 Perfil de la directora

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas que describen el perfil de la directora estudio de caso. Para tal fin, se realiza una codificación de las unidades de significado encontradas en dichas respuestas, para luego pasar a la categorización. Las categorías establecidas son:

4.2.1 Cualidades personales

Al analizar las preguntas y respuestas aportadas por la directora se extraen las cualidades personales más sobresalientes:

- Servicial: “Pero hacerles sentir que uno está ahí para apoyar, para servir, para inspirar confianza y respeto” (Directora E2).
- Espiritual: “Yo siempre he pensado que el estar aquí es un llamado, un llamado a servir. Para mí la parte espiritual es la mayor guía y si estoy aquí es porque sé que puedo colaborar para que alguien surja, sea mejor” (Directora E2).
- Perseverante: “Creo que la escuela va por buen camino, pero que siempre se puede mejorar. El éxito es una cuestión de creer que se puede lograr, y no importa de donde vengan estos niños hay que hacerles creer que son capaces de grandes cosas” (Directora E2).
- Positiva: “Aunque no faltan los conflictos y algunas situaciones que pueden agotarnos mentalmente, me siento bastante enérgica todavía” (Directora E2).
- Entusiasta: “Ahí hay que contagiar a los docentes a creer en lo que se planea para que trabajen con ganas y que sientan ese sentido de pertenencia por cada cosa que hacemos” (Directora E2).

Las cualidades personales que se presentan en las respuestas de los informantes del estudio (a excepción de la directora) se muestran en la Tabla 5. En esta se muestran las preguntas que hacen referencia al perfil de la directora y se especifica a quien pertenece cada respuesta. Las cualidades son bridadas de manera global en el caso de los grupos de enfoque.

Tabla 5
Cualidades personales de la directora

Preguntas	Entrevistado	Respuesta	Cualidad Personal
¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?	M 3	Ella es una persona muy emprendedora, dinámica, activa... conocedora del Señor.	Proactiva
¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?	M 2	Sus ideas. Porque le nace hacer todo lo que se propone.	Emprendedora
¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?	P 1	Ella regularmente convoca a reuniones a los padres de familia, aquí se dan capacitaciones, aquí ella ha tomado la iniciativa de que el Ministerio de Seguridad Pública dé charlas a los padres a cerca de diferentes temas...	Proactiva Visionaria
	P 2	...gracias a ella, a su visión de seguir mejorando, no solamente en lo académico y en lo estudiantil, sino también al profesorado... ella abarca todo.	
¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años?	P 2	... gracias a que ella estuvo toque y toque y toque puertas, se implementó el PIAC y ahora gracias a ella se hicieron las aulas virtuales... Se compró una marimba. Esos son logros muy importantes, porque no es solo académico.	Perseverante
¿Esta ella involucrada personalmente con los logros de alumnos?	P 2	... los felicita cuando tiene que felicitarlos, y los regaña cuando tiene que regañarlos.	Justa
¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela?	P 1	Ella no apoya los comentarios ni actitudes negativas de los padres.	Positiva
En su opinión, ¿cuáles son las tres principales cualidades de este director?	P 1	Ella tiene el valor del respeto. Es una persona muy puntual. Es muy generosa.	Respetuosa Puntual Generosa
	P 2	...por dar un servicio bien, tanto en el estudiantado, en el profesorado y en los invitados que llegan y ella siempre fomenta el respeto, la asertividad...	
Háblame del director. ¿Cómo la describiría a un desconocido?	G 1	A5. Es amigable y nos motiva	Amigable Compresiva
	G 2	A1. Es cariñosa y ella nos ayuda. Ella se para en el portón y nos saluda o a veces nos visita en el aula. A5. Yo no la conozco muy bien porque ella pasa en la dirección, pero cuando la veo parece muy amable, no es muy estricta y sabe mantener el control.	
	G 3	A4. Es comprensiva, es buena.	
Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director?	G 2	A1. Sería diferente porque como que esta directora conoce a todo el mundo y es positiva.	Positiva

De la Tabla 5 se pueden extraer las cualidades personales que predominan en cantidad y se enuncian a continuación:

- Proactiva.
- Positiva.
- Respetuosa.

4.2.2 Competencias profesionales

El análisis de las respuestas a las preguntas enfocadas a definir el perfil de la directora, permite extraer las competencias profesionales más sobresalientes:

- Trabaja en equipo: “Es claro que el liderazgo no es solo mío, es una tarea compartida. En este puesto lo más importante es saber delegar” (Directora E2).
- Organizada: “En cada grupo de la escuela hay coordinadores, hasta las conserjes tienen una líder, así yo puedo poner mi atención en tareas de mi área y ser más efectiva” (Directora E2).
- Motivadora: “Bueno, lo primero es ser una motivadora, creer en lo que uno está proponiendo para inyectar un poco de este entusiasmo a los demás” (Directora E2).
- Buena comunicadora: “La comunicación es primordial para ser considerado como un buen líder. También esa capacidad de negociación que hace que se viva un ambiente democrático” (Directora E2).

Las competencias profesionales emitidas por los docentes, padres y estudiantes, son identificadas a través de las respuestas relacionadas con el perfil de la directora. Las competencias son presentadas en la Tabla 6, en la cual no solo se especifican las preguntas, sino quién brinda cada respuesta y las competencias. En el caso de los grupos de enfoque se hace una clasificación general de las respuestas.

Tabla 6
Competencias profesionales de la directora

Preguntas	M 1	M 2	M 3	Competencias
¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?	Que se mantenga un liderazgo a nivel nacional, que se destaque por la excelencia pedagógica.	Todas las visiones de ella son para el éxito nada más. Ella lo que quiere es éxito para esta escuela porque me imagino que ella siente que esta escuela es parte de ella.	La visión de ella es de excelencia de llevar a la escuela al punto más alto, de que en realidad los niños disfruten de un centro educativo de calidad.	Competitiva
¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?	Es democrático porque cuando ella ve algo que no le gusta nos cita a reunión y lo expone.	Aquí además de que existe democracia también hay mano dura para quienes no estén dispuestos a colaborar, hasta con los padres.		Democrática Disciplinada
¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?	Me imagino que la educación que ella tiene, porque me imagino que si ella estudió eso y se sigue preparando es porque es su vocación.		Un gran cariño hacia los chiquititos... a nosotros nos quiere también.	Conocedora Vocación
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias fuera de la escuela?	Crea proyectos con el fin de involucrarlos, para que ayuden a la escuela y algunas veces para que tengan un ingreso económico extra. Ella tiene constantemente reuniones con otros directores. Ahora que tenemos el PIAC nos visitan directores y docentes para capacitarse en la escuela.	Ella se lleva bien con los padres, siempre anuente a estar con ellos, a hacer reuniones con ellos, crear talleres de padres... tiene la costumbre de tocar puertas; de aprovechar los recursos que la comunidad le pueda brindar, así como retribuir a la comunidad lo que le da. La escuela está abierta a las visitas y a tratar con ellos (Los directores).	...entonces ella ha tratado de convocarlos y de tenerlos, de traerlos de modo que se sienta ese apoyo, esa ayuda... Igualmente con las fuerzas vivas de la comunidad, ella toca puertas cuando necesita desarrollar proyectos. Se da mucha reunión con otros directores...	Buena comunicadora Innovadora/ creativa
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias en la escuela?	Ella tiene personas que la asisten que conocen el trabajo si ella no está, además de los comités... La directora práctica el liderazgo de equipo... Ella nos inculca a utilizar todos los recursos que tiene la institución...	Ella es una líder, es una excelente administradora. Ella conforma muchos comités... nos dice que en la escuela hay muchos recursos y nos invita a utilizarlos.	...las estrategias de ella son actualizadas sumamente actualizadas...	Conocedora Trabaja en equipo Organizada Orientadora

Preguntas	M 1	M 2	M 3	Competencias
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias a nivel de aula?	...delega en el coordinador del paralelo que se cerciore de que la persona esté comprometida... Nos motiva siempre.	...ella nombra los organismos de control, como por ejemplo el coordinador...	Nosotros sentimos el apoyo de ella... ella tiene esa capacidad de estar completamente manejando todo todo...	Organizada Motivadora
Preguntas	P 1	P 2	P 3	Competencias
¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?	...ella es una persona líder y comprometida con todos los alumnos. Gran parte del éxito de la escuela se debe a la directora.		Aunque se podría hablar de una situación compartida,... es en realidad el liderazgo indiscutible de ella (la directora), a través de su experiencia como docente que lleva al éxito de la escuela.	Líder Comprometida Conocedora
¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años?	... los grupos culturales y en el proyecto de reciclaje, en el centro de acopio,... el cuidado al ambiente...	... se implementó el PIAC y ahora gracias a ella se hicieron las aulas virtuales... Se compró una marimba.	Lograr formar un equipo exitoso... y el conocimiento y la preparación que es indiscutible.	Innovadora/ creativa Líder Conocedora
¿Esta ella involucrado personalmente con los logros de alumnos?	Ella ha estado muy involucrada en el comportamiento social, en el nivel académico (de los estudiantes)...	Ella trata de involucrarse lo más que puede...	Creo que bastante, por lo menos sabe quiénes van muy bien y los felicita y motiva y quienes van mal para también motivarlos.	Comprometida
¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela?	Los poquitos padres de familia que están comprometidos con la escuela a esos son los que ella apoya y los llama a participar.	Ella cuando hace reuniones aquí, pasa asistencia, agradece la asistencia. Digamos, si yo levanto la mano y tengo una idea, ella le dice que bueno, que cuando termine la reunión se acerque para hablarlo más.	Sí, porque ella incrementa la colaboración. Lo digo porque yo mismo le estoy colaborando para hacer una fiesta a los padres y les vamos a mandar boletines de las cosas que se están haciendo porque el interés de ella es que se relacionen y se conozca lo que se hace en la escuela	Trabaja en equipo
¿Cuáles son las tres principales cualidades de esta directora?		Su creatividad, su preocupación porque todo salga bien...	Sus años de vivencia en la parte docente... ella está en actualización constante y por último el liderazgo.	Innovadora/ creativa Comprometida Conocedora Líder

Preguntas	G 1	G 2	G 3	Competencias
Háblame del director. ¿Cómo la describiría a un desconocido?	A3. Ella da charlas y nos felicita cuando tenemos buenas notas (los motiva cuando no las tienen) A4. Les dice que sigan adelante y que tienen que estudiar.	A1. Yo diría que ella nos motiva, que nos ayuda. A3. Ella es buena, en las mañanas saluda y explica lo que ha pasado o lo que va a pasar o así. Y ella ayuda a los estudiantes... A2. ...es buena líder de la escuela... A5. ...parece muy amable, no es muy estricta y sabe mantener el control. A4. A veces es muy flexible cuando hay problemas.	A1. Es una buena persona. Cuando tenemos problemas nos ayuda. A5. En cuarto grado yo tuve un problema y el profesor no se interesaba. Mi mamá hizo una carta a la directora y ella me apoyó, dijo que me tenía que cambiar de grupo. A2. Es buena persona, nos incentiva a sacar buenas notas.	Comprometida Motivadora Líder Flexible
Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director?	A5. Yo creo que sería un desastre. A3. Estaría mal porque ella es la que guía todo. A2. La directora tiene reuniones con los maestros para que entre todos vean cómo dar las clases y si ella no estuviera no podrían.	A2. ...creo que sería menos buena. A1. Sería diferente porque... esta directora conoce a todo el mundo y es positiva. A3. ...no sería lo mismo porque uno ya está acostumbrado... A5. Depende de la persona que venga. A4. Ella todo lo organiza muy bien, es mejor que no se vaya.	A1. Yo creo que sería malo porque ella ya conoce todo y los alumnos ya sabemos cómo es ella. A2. Yo creo que la escuela es mejor con ella acá porque los maestros trabajan bien con ella. A5. Estaría mal porque tendríamos que conocer a otro director o a otra directora y ella a la escuela.	Líder Organizada
¿Esta ella involucrado personalmente en sus logros?	A1. ... nos felicita por las notas. A3. Si algún niño tiene un mal comportamiento lo llevan donde la directora para que ella hable con él. A4. También sabe quiénes se portan mal y buscan alguna solución	A2. No, me conoce de vista solamente. Me saluda. A3. ...si yo hago algo malo... me explica por qué no debería hacer lo que yo hice. A1. Solo me conoce de vista. Pero no es personal.	A3. Sí A5. Ella se da cuenta de las notas y si uno tiene una mala nota lo apoya. A4. Si hay algún niño que no se porta muy bien, ella llega, lo apoya, lo mete en un curso que se tiene para que tenga disciplina.	Motivadora

De la Tabla 6 se pueden extraer las competencias profesionales que predominan en cantidad y se enuncian a continuación:

- Líder.
- Conocedora (experta).

- Motivadora.
- Comprometida.

4.3 Prácticas efectivas de la directora

En esta categoría se establecen las prácticas efectivas del director exitoso, a partir de las respuestas dadas por la directora, los maestros, los padres y los alumnos entrevistados.

Esta categoría se divide para su análisis en las siguientes subcategorías.

4.3.1 Prácticas administrativas

Al clasificar las respuestas de la directora acerca de las prácticas educativas se disponen en la Tabla 7 las iniciativas de tipo administrativo:

Tabla 7
Prácticas administrativas de la directora, desde su propia perspectiva.

Preguntas	Respuestas	Tipo de iniciativas	Iniciativas
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias fuera de la escuela?	Que esa administración sea la oportunidad de desarrollar todo el potencial que todos tienen. La escuela debe tener la política de puertas abiertas, de aprovechar todos los recursos, las alianzas con las fuerzas vivas. Hemos procurado que la escuela esté al servicio de la comunidad.	Administrativa	Involucra a todos los niveles
¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?	El liderazgo no es solo mío, es distribuido en los distintos niveles.	Administrativa	Involucra a todos los niveles
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias en la escuela?	El director debe estar ahí, coordinando y dinamizando esos equipos.	Administrativa	Involucra a todos los niveles

Preguntas	Respuestas	Tipo de iniciativas	Iniciativas
¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela?	Ha sido el trabajo de liderar equipo, porque el trabajo, uno lo que hace es aprovechar los talentos, las experiencias, las habilidades de los demás. Y a cada uno ubicarlo en el lugar que corresponde.	Administrativas	Organiza
¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio?	Ha habido una disposición muy abierta al cambio de parte de la cultura institucional. Sin embargo, en cuanto a todo lo que es la planificación, aquí lo más valioso es tener un equipo muy cercano, que me ayuda mucho en la parte de planificación.	Administrativas	Involucra a todos los niveles
En que fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo? ¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?	Desde la comunidad, la escuela está llena de gente servicial y colaboradora que hemos atraído porque se procura brindar un ambiente acogedor. Tenemos alianzas con el Club de Leones, con el cura párroco, con diferentes grupos que nos ayudan.	Administrativas	Involucra a todos los niveles
¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje?	Se procura realizar una evaluación muy rigurosa ahora que estamos en el programa PIMECEC. Como directora yo me exponía con las críticas, pero evaluábamos los servicios y el desempeño de todos. Los equipos hacen la evaluación y ellos mismos suman para que sea como una autoevaluación.	Administrativas	Crea mecanismos de evaluación para reconocer logros

Las estrategias de tipo administrativo son las que más predominan y específicamente las orientadas a involucrar a todos los niveles en las diversas actividades.

Las iniciativas o prácticas administrativas de la directora, que se presentan en las respuestas de los informantes del estudio (a excepción de la directora) se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8

Prácticas administrativas de la directora según maestros, padres y alumnos

Preguntas	M 1	M 2	M 3	Tipo de iniciativa/ iniciativas
¿Qué más contribuye al éxito de su escuela en cuanto a estrategias fuera de la escuela, en la escuela y en el aula?	Creo que es el trabajo en equipo que sobresale cuando se llega a participar a nivel nacional y que permite que otros conozcan la escuela y a los chicos. Además las relaciones entre la escuela y los entes de la comunidad. Y los recursos que enriquecen la acción en el aula.	Aquí se piden ayudas a otras instituciones y se logran cosas. Las nuevas tecnologías en las aulas son un factor de éxito también. Y a nivel de escuela todos los comités son un factor de éxito.	...cuando se brinda la rendición de cuentas entonces lo que se trata precisamente es de llamar directores de otras escuelas, personas de la comunidad para que se sepa qué estamos haciendo...	Administrativas/ Involucra a todos los niveles
Preguntas	P 1	P 2	P 3	Tipo de iniciativa/ iniciativas
¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela?		Bueno, en primera instancia la escuela tiene éxito por la motivación de la directora y después de ahí a todas sus ramas.		Administrativas/ Involucra a todos los niveles
Preguntas	G 1	G 2	G 3	Tipo de iniciativa/ iniciativas
¿Cómo cree que el director se relaciona con los alumnos?	A1. La vemos en los actos cívicos porque a veces da discursos. A3. Ella a veces pasa por las aulas y nos saluda.	A4. Solo en actos cívicos y algunas veces. A3. Ella a principio de año, o cuando hay alguna celebración, ella pasa por todas las aulas saludando y explicando todo... A2. Se relaciona a veces, más que todo cuando se portan mal. A1. Se relaciona mucho con nosotros. Ella pasa a saludarnos o visitarnos.	A1. Es positiva A4. En los actos cívicos ella va a las aulas. Si uno tiene un mal comportamiento nos dice que no hagamos eso y nos dice qué tenemos que hacer por el bien de nosotros.	Administrativas/ Involucra a todos los niveles
¿Cómo cree que el director se relaciona con los maestros?	A5. Yo diría que bien, porque uno los ve conversando y hace reuniones con ellos. A2. Sí, creo que bien. A1. Bien, porque ellos se saludan y hablan.	A1. Me parece que tienen hay buena relación, porque ellas se reúnen y se ponen a hablar en el recreo. Hay amistad. A3. Ella a veces hace juntas o ella llama a la dirección a alguien o así, y conversan.	A5. Es una buena persona con ellos, los entiende. Ella tiene muy buenas ideas, además ella deja que ellos se expresen con sus ideas o las cosas que ellos tengan que decir.	Administrativas/ Involucra a todos los niveles

Preguntas	G 1	G 2	G 3	Tipo de iniciativa/ iniciativas
¿Cómo cree que el director se relaciona con los padres?	Con los míos bien. Ella les manda mensajes cuando hay alguna actividad para que vengan. A3. Ella hace actividades y los invita. A4. También hace reuniones para padres.	A3. Con los padres, sacándole una cita y así, también conversando. A2. Casi nunca yo la he visto hablando con los padres, pero siempre me han dicho que ella habla con la papás cuando se portan mal.	A4. Con los míos bien. A1. Bien A3. Cuando llega a hablar en algún momento con los padres. Pero algunas veces los padres se disgustan porque no los dejan pasar.	Administrativas/ Involucra a todos los niveles

4.3.2 Prácticas estratégicas

De la misma manera que en el apartado anterior, para determinar las prácticas estratégicas se realiza una clasificación a partir de las respuestas dadas por la directora.

Esta clasificación se presenta en la Tabla 9:

Tabla 9

Prácticas estratégicas de la directora, desde su propia perspectiva.

Preguntas	Respuestas	Tipo de iniciativas	Iniciativas
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias fuera de la escuela?	Ser un gestor de cambio, un gestor que dinamice, un gestor que motive.	Estratégicas	Construye una visión compartida
¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?	Como le mencionaba, todas las personas que trabajan en la institución tienen una cuota de responsabilidad por la escuela. Su liderazgo se ve en el trabajo que hacen.	Estratégicas	Construye una visión compartida
Preguntas	Respuestas	Tipo de iniciativas	Iniciativas
¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?	Depende de la necesidad. Se procura no improvisar, pero la planificación no es tan rígida como para no permitir responder a una situación emergente.	Estratégicas	Observa necesidades y crea soluciones

Preguntas	Respuestas	Tipo de iniciativas	Iniciativas
¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?	Año con año hay algo... este año estamos terminando un proyecto con el techado de una cancha. En infraestructura siempre dar ese mantenimiento de manera constante. El compromiso con el medio ambiente, que es paralelo, no solo la parte estética, sino todos los programas sobre el tema.	Estratégicas	Observa necesidades y crea soluciones
¿Qué es lo que espera lograr? ¿Qué estrategias se utilizarán?	Responder a las necesidades, en función de mejorar la condición de vida de los estudiantes.	Estratégicas	Observa necesidades y crea soluciones
¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?	Bueno, yo creo que el mayor reto es ir al ritmo en el que la sociedad cambia, es hacerle frente a todos los cambios que se dan y no quedarnos atrás.	Estratégicas	Observa necesidades y crea soluciones
¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias en la escuela?	Los directores tiene que detectar entre toda la comunidad las personas que tienen ese liderazgo para traerlas a la institución y que colaboren.	Estratégicas	Construye una visión compartida

Las prácticas estratégicas de la directora, que se presentan en las respuestas de los informantes del estudio (a excepción de la directora) se muestran en la Tabla 10:

Tabla 10
Prácticas estratégicas de la directora según los maestros, padres y alumnos

Preguntas	M 1	Tipo/ iniciativas	M 3	Tipo/ iniciativas
¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?	La directora es una persona muy comprometida con el ambiente. Ella empezó con el proyecto de aula abierta y ella ha rescatado a muchos chicos que han salido de la escuela por tener sobre edad y dejaron de estudiar...	Estrategias/ Observa necesidades y crea soluciones	Ella es esa persona con gran calidad humana, entonces toda esta motivación, todo esto que ese ha dado durante estos años, ha sido gracias a nosotros como profesionales abiertos al cambio, y ella visionaria...	Estrategias/ Construye una visión compartida
¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?	Bueno ella siempre se ha caracterizado por las mejoras a la institución; se ha preocupado porque las aulas tengan piso de cerámica al igual que el comedor. Se ha preocupado por la estructura y por lo académico.	Estrategias/ Observa necesidades y crea soluciones		

Preguntas	M 1	Tipo/ iniciativas	M 3	Tipo/ iniciativas
¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela?	...el valor que se le inculca a la comunidad estudiantil de rescatar nuestras tradiciones. El nivel académico de los niños, aparte de que aquí hay muchas clases especiales... también la infraestructura de la escuela; es una escuela muy grande y muy linda.	Estrategias/ Observa necesidades y crea soluciones	...las maestras tienen mucha vocación. Esto aunado a la labor de la directora, que ha sabido, encausar muy bien el liderazgo para que funcione el equipo. Yo creo que ese es el éxito más grande que existe. Tiene éxito en su enfoque ambientalista, el enseñarle a los alumnos algo tan importante como el desarrollo sostenible, el reciclaje...	Estrategias / Construye una visión compartida

4.3.3 Prácticas operativas

A partir de la respuesta dada por la directora a la pregunta: ¿Cómo define el papel del director en relación a las estrategias en la escuela?, se puede afirmar que una de las prácticas de tipo operativo que lleva a cabo en la escuela en la que labora es la de clarificar cómo hacer las cosas, o explicar procedimientos para la ejecución de tareas específicas.

Al realizar el análisis de los instrumentos aplicados a maestros, padres y alumnos, es posible darse cuenta de que solo los maestros hacen mención de prácticas operativas por parte de la directora. Estas prácticas se exponen en la Tabla 11:

Tabla 11

Prácticas operativas de la directora según los maestros, padres y alumnos.

Preguntas	Maestro 2	Tipo de iniciativa/ iniciativas	Maestro 3	Tipo de iniciativa/ iniciativas
¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?	Es la guía que nos motiva y por eso se alcanzan las metas.	Operativas / Motiva a asumir retos		

Preguntas	Maestro 2	Tipo de iniciativa/ iniciativas	Maestro 3	Tipo de iniciativa/ iniciativas
¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?	Es que todo lo que hay aquí se ha logrado por Doña Hilda (directora), es logrado porque ella lo impulsa.	Operativas / Motiva a asumir retos	...yo siento que todo esto le ha permitido guiarnos porque ella prácticamente ha sido la guianza, la motivadora, la persona que ha tenido ese valor humano.	Operativas / Motiva a asumir retos

Estos resultados sobre las prácticas son producto de la aplicación de las entrevistas semi- estructurada, tanto a la directora, como a los padres, docente y estudiantes. Por otra parte, el cuestionario permite determinar la proporción de tiempo destinado por la directora en actividades propias de la dirección escolar. Esta distribución se especifica en la Figura 5.



Figura 5
Distribución del tiempo en actividades de dirección educativa.

Lo que anteriormente se mostró es la presentación ordenada de los resultados de la aplicación de las entrevistas realizadas a maestros, padres y alumnos de la Escuela República de Haití. Se trata de una imagen ordenada de las generalizaciones que se extraen de las respuestas de los participantes. En el siguiente capítulo se realiza el análisis detallado de los resultados, en el cual se descodifican los resultados a los que se llegó y cuál fue el proceso seguido para determinarlos.

Capítulo 5

Análisis de resultados

A partir de la información presentada en capítulo anterior, en el presente capítulo se procede al análisis y la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación. La presentación de resultados se estructuró en categorías y subcategorías, relacionadas directamente con el problema de investigación y orientadas a determinar cuáles características del perfil y prácticas consideradas exitosas están presentes en la directora estudio de caso. Por su parte, análisis se presenta de tal forma que responda la pregunta de investigación de manera detallada, contrastando los hallazgos con las opiniones de autores mencionados en capítulos anteriores.

Este capítulo expone además, la validación de los resultados, los alcances y limitaciones al realizar la investigación y pueden influir en la confianza de los resultados obtenidos. Del mismo modo, se detallan las conclusiones a las que se llega, una vez concluida la investigación y recomendaciones para los futuros investigadores en esta misma línea.

5.1 Análisis de resultados

La totalidad de los instrumentos aplicados y las preguntas que contenían estaban orientadas a tener una visión completa y clara de la institución educativa en la que labora la Directora Hilda Hidalgo, así como extraer la percepción de maestros, padres y

alumnos, así como la suya propia, en cuanto a su perfil y prácticas. Esta información, más la que ha sido expuesta en el marco teórico, son el insumo teórico que permite dar respuesta a la pregunta de investigación: investigación ¿Cuáles características personales, competencias profesionales y prácticas identifican a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo como una directora exitosa y cuál es el efecto de estas en la institución que dirige? En este apartado se procede al análisis de los datos presentados en el capítulo anterior, así como los argumentos expuestos en el Capítulo 2, desglosando el capítulo presente en: contexto del caso, la situación actual de la escuela, la situación de la directora, el perfil y las prácticas que la directora realiza, así como las conclusiones acerca de este caso.

5.1.1 Contexto del caso

La escuela República de Haití, se encuentra ubicada en Paso Ancho, distrito de San José. Paso Ancho está constituida por un conjunto de barrios urbano- marginales, con influencia de inmigrantes nicaragüenses. Tiene ciertas fuentes de trabajo, principalmente en oficios domésticos, industrias y fábrica, comercios pequeños como pulperías, y grandes centros comerciales. La mayoría de salarios e ingresos económicos son bajos. Las problemáticas comunales como el consumo de drogas, la desocupación, la desintegración familiar y el hacinamiento, aquejan a la comunidad que circunda la escuela. En la actualidad, la escuela atiende una población estudiantil de 1270 estudiantes. En cuanto al personal de la escuela, se cuenta con 60 docentes de materias básicas y de materias especiales. Cuenta con el apoyo de 23 personas que se encargan de

tareas no docentes, en áreas de cocina, limpieza, seguridad, administración, entre otras. La escuela está administrada por una directora, la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo, con la ayuda de tres asistentes de dirección. La directora tiene ya quince años de trabajar en la Escuela República de Haití y antes de llegar a esta escuela trabajó como directora en tres escuelas más. Además de la dirección, la escuela cuenta con grupos que apoyan en la toma de decisiones y acciones escolares, entre estos se encuentran Junta de Educación, Patronato escolar y Comité de padres.

5.1.2 Situación actual de la escuela

La escuela fue creada por una necesidad sentida por los pobladores de Paso Ancho, en el año 1961, de una institución educativa físicamente cercana. Al inicio se contaba con instalaciones pequeñas y pocos alumnos, con el paso del tiempo, la escuela ha crecido muchas veces más y ha aumentado su población estudiantil. Ha tenido logros que la hacen reconocida entre las instituciones costarricenses, especialmente en el área ecológica y de folclor nacional, así como en el rendimiento académico de sus estudiantes. La escuela obtuvo las cinco estrellas en el proyecto Bandera azul ecológica impulsado por el Ministerio de educación pública (MEP). Los estudiantes del grupo de baile folclórico Batzú han representado al país en otras naciones, ocupando los primeros lugares siempre. Tanto los docentes como la directora aseguran sostener un 95% del rendimiento académico desde hace varios años y los padres entrevistados afirman sentirse muy satisfechos con el desempeño escolar y calificaciones de sus hijos e hijas. Aunque muchos programas y proyectos ya no son financiados por el MEP, la escuela ha

interiorizado su implementación y siguen vigentes y lo seguirán, según el testimonio de la directora. La misma directora afirma que la escuela se destaca en “la infraestructura, a nivel curricular, de organización, de relaciones. Se destaca el clima armonioso, la motivación, la cultura de paz, el salario emocional, comunicación, reconocimiento” (Directora, E1).

Según la descripción de la escuela y los argumentos de la Directora y su equipo de trabajo, es posible afirmar que la institución ha crecido en diferentes ámbitos. Los aspectos que la directora menciona como puntos fuertes de la escuela, son según algunos de los informantes de la investigación, el resultado del trabajo de la Directora. El M1, responde a la pregunta ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela? Diciendo: “que se mantenga un liderazgo a nivel nacional, que se destaque por la excelencia pedagógica” (Maestro 1). Del mismo modo, sostiene que la directora “(...) es una persona muy comprometida con el ambiente (...) se ha preocupado por la estructura y por lo académico” (Maestro 1).

5.1.3 Situación de la directora

La directora de la escuela República de Haití, la Msc. Hilda Delgado, tiene 50 años, es casada y tiene tres hijos. Su mayor título es de Máster en Administración Educativa. Trabajó varios años como docente en escuelas urbanas y rurales, e inició en 1980 solamente con su Bachillerato de colegio. Comenzó sus estudios universitarios en la Universidad Nacional. En 1990 alcanzó su Bachillerato universitario en Educación Primaria y decidió iniciar su Licenciatura en la misma universidad. En 1995 se trasladó

al a Escuela República de Haití como Directora. En ese mismo año cursaba los cursos de Maestría y llevaba variados cursos de capacitación y actualización. Ahora colabora con el Instituto de Desarrollo Profesional; institución del MEP, donde capacita a directores de diferentes regiones del país. En la actualidad tiene un total de 25 años de experiencia como directora, de los cuales, 15 han sido en la escuela que ocupa el presente estudio.

Dentro de las competencias mencionadas como importantes dentro del Marco para la Buena Dirección del MINEDUC (2005), para ser un director exitoso, destaca el ser conocedor o experto en su área. Esta cualidad o competencia se evidencia en la formación constante de la Msc. Hilda Hidalgo, la cual se mantiene en constante actualización en temas relacionados a su profesión y ocupación.

5.1.4 Perfil de la directora

La dirección educativa encabeza el conjunto de factores asociados al buen funcionamiento y calidad de la organización (Vázquez y Angulo, 2006). Es por esto que resulta interesante y apremiante la investigación sobre la dirección escolar y su incidencia en el desarrollo óptimo de las instituciones educativas. Las características personales, competencias profesionales y prácticas de los directores exitosos son muy variadas y dependen de la experiencia que tengan y el contexto en el que laboren, pero el liderazgo escolar figura como aspecto indispensable en el quehacer de estos profesionales. Esta competencia se constituye en el motor del marco para la buena dirección (MINEDUC, 2005).

Al respecto, Rubino (2007), afirma que los procesos de liderazgo están relacionados con competencias y principios que los líderes educativos deben poseer. Este liderazgo es visualizado en un perfil y prácticas concretas de los directores escolares. Pero ¿Cuáles características personales, competencias profesionales y prácticas identifican a la Msc. Hilda Hidalgo Hidalgo como una directora exitosa y cuál es el efecto de estas en la institución que dirige? Se trata de dar respuesta a esta interrogante tomando como fuente principal los resultados de la investigación, llevada a cabo guiada por el “Proyecto de Directores Escolares Exitosos”.

Una de las cualidades personales que posee la directora investigada es la de ser servicial. Esta cualidad fue encontrada por la misma directora quien afirma, refiriéndose a los estudiantes, “hacerles sentir que uno está ahí para apoyar, para servir, para inspirar confianza y respeto” (Directora E2). Esta cualidad está estrechamente ligada a la concepción de liderazgo que tiene Cantón y Arias (2008), la cual establece que en el nuevo liderazgo “(...) las relaciones (...) se convierten en ascendentes, descendentes y laterales, todo ello debido al énfasis en la cultura colaborativa y en los movimientos de calidad que están siendo llevados a cabo en el ámbito escolar” (p. 233). Del mismo modo, esta característica es sinónimo de cooperación y receptividad, que son acogidas por el MINEDUC (2005) como cualidades que el líder exitoso debe poseer.

Esta definición engloba el trabajo colaborativo, en el cual, el director o directora escolar se convierte en uno más a la hora de trabajar y de servir. Una idea que confirma la importancia de ser servicial es la de Boyett y Boyett (2003) en la cual sostiene que “el líder va en cabeza, no para tirar de los seguidores con una cadena imaginaria, sino para

ir limpiando el camino. El líder es quien trabaja para los seguidores y no a la inversa” (p. 46). Del mismo modo, el trabajo en equipo es una cualidad deseable dentro de la gestión de recursos, por parte de los directores exitosos, según el MINEDUC (2005).

La directora es definida como una persona respetuosa. Esta cualidad fue encontrada por los padres de familia entrevistados. Uno de ellos, haciendo referencia a las principales cualidades de la Msc. Hilda, menciona que “(...) ella siempre fomenta el respeto, la asertividad y no irse como a la primera, si no primero dialogar” (Padre 2). Otro de los padres entrevistados, al dictar una de las características sobresalientes de la directora, afirma: “Ella tiene el valor del respeto” (Padre 1). En cuanto al líder exitoso, Boyett y Boyett (2003), aseguran que “mientras los estrategas pueden ordenar y mandar, los visionarios deben estimular y seducir” (p. 41). El mandato es sinónimo de irrespeto, mientras que el estímulo y negociación son muestras de respeto. En la actualidad, el director exitoso debe ejercer un liderazgo efectivo basado en el respeto, el cual, según Kotter (citado por Manes, 2004) es “el proceso de conducir a un grupo de personas en una determinada dirección por medios no coercitivos” (p. 57). Una persona respetuosa puede lograr la motivación y trabajo en equipo sin ser autoritaria, además de lograr que se cree un ambiente positivo y agradable dentro de la institución.

La Directora Hilda se considera una mujer espiritual, y guía su quehacer en la creencia de que un ser superior, es decir, Dios es quien la puso en ese lugar para servir. En palabras suyas, afirma: “yo siempre he pensado que el estar aquí es un llamado, un llamado a servir. Para mí la parte espiritual es la mayor guía y si estoy aquí es porque sé que puedo colaborar para que alguien surja, sea mejor” (Directora E2). La espiritualidad

permite tener un conocimiento pleno de quién se es y sentir paz en momentos de tensión, así como procurar buenas relaciones con las personas. La directora afirma que “se trabaja con personas, no con máquinas y una mala decisión puede dañar a la gente” (Directora E2). Respecto a esta característica, Alvariño, Arzola, Brunner, Recart, y Vizcarra (2000), aseveran que la manera de gestionar una institución educativa influye en las formas de liderazgo, el clima organizacional, en la planificación de tareas y el mayor aprovechamiento de los recursos humanos, el tiempo y por ende en la calidad de los procesos educativos.

Existen comentarios de personas de los diferentes grupos y de la misma directora que afirman que esta es una persona positiva y entusiasta. La Msc. Hilda menciona que “Aunque no faltan los conflictos y algunas situaciones que pueden agotarnos mentalmente, me siento bastante enérgica todavía” (Directora E2). Y con respecto a su cualidad entusiasta afirma que “(...) hay que contagiar a los docentes a creer en lo que se planea para que trabajen con ganas y que sientan ese sentido de pertenencia por cada cosa que hacemos” (Directora E2). El líder exitoso, “se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización” (Murillo, 2006, p. 14). Uno de los padres entrevistados, menciona, “Ella no apoya los comentarios ni actitudes negativas de los padres” (Padre 1). Uno de los alumnos, responde: “sería diferente porque como que esta directora conoce a todo el mundo y es positiva (A1, G2). Uno de los comportamientos que Likert (citado por Murillo, 2006), establece como una característica de los líderes exitosos es el “fomento de relaciones positivas que aumenten el sentido de valía personal de sus integrantes” (p.

12). Del mismo modo, Murillo (2006) afirma que la relación positiva entre los miembros de la organización educativa facilita la ejecución efectiva de tareas, pues esto depende en gran medida de la comunicación asertiva y la motivación.

Tanto padres como maestros afirman que la directora es una persona proactiva, que “(...) regularmente convoca a reuniones a los padres de familia, aquí se dan capacitaciones, aquí ella ha tomado la iniciativa de que el Ministerio de Seguridad Pública dé charlas a los padres a cerca de diferentes temas...” (Padre 1). Uno de los maestros sostiene: “ella es una persona muy emprendedora, dinámica, activa... conocedora del Señor” (Maestro 3). Por su parte, la directora asegura, reafirmando esta cualidad, que “la escuela debe tener la política de puertas abiertas, de aprovechar todos los recursos, las alianzas con las fuerzas vivas (...) Hemos tenido contacto con el sacerdote, con el club de leones, con el comercio, y un poco más allá, con la Asamblea Legislativa, los Ministerios, con la municipalidad” (Directora, E1). Con relación a esta característica, Bennis y Nanus (2008), aseguran que el “liderazgo es la fuerza central que se encuentra detrás de las organizaciones” (p. 22). Se puede afirmar que al dar esta fuerza, mediante la solicitud incansable de ayudas externas, la directora se convierte en una líder exitosa en su lugar de trabajo.

Como última característica personal, la directora afirma ser perseverante, y lo expresa cuando dice: “Creo que la escuela va por buen camino, pero que siempre se puede mejorar. El éxito es una cuestión de creer que se puede lograr, y no importa de donde vengan estos niños hay que hacerles creer que son capaces de grandes cosas” (Directora E2). Por su parte, uno de los padres considera que lo es y hace el siguiente

comentario: “(...) gracias a que ella estuvo toque y toque y toque puertas, se implementó el PIAC y ahora gracias a ella se hicieron las aulas virtuales (...) Se compró una marimba. Esos son logros muy importantes, porque no es solo académico” (Padre 2). En cuanto a esto, Rubino (2007), establece que el buen liderazgo debe promover la movilidad institución-comunidad-sociedad del conocimiento.

El perfil de la directora exitosa no estaría completo sin la definición de sus competencias profesionales. Tomando en cuenta sus propias percepciones y las de sus colaboradores se destacan competencias como: trabajo en equipo, organizada, motivadora, buena comunicadora, líder, conocedora (experta) y comprometida. En cuanto al trabajo en equipo, la directora investigada comenta: “es claro que el liderazgo no es solo mío, es una tarea compartida. En este puesto lo más importante es saber delegar” (Directora E2). En esta afirmación, se encuentra implícita la práctica de un liderazgo distribuido, el cual, según Harris y Chapman, citados por Murillo (2006) toma en cuenta las capacidades de todos los que conforman un equipo, cuando se buscan metas compartidas, manifestándose el liderazgo en todos los niveles. La forma de pensar de la directora concuerda con lo que Chamorro (2005), describe como un verdadero liderazgo: “el liderazgo es un proceso de influencia recíproca en el que líderes y colaboradores construyen y transforman la misión, la visión y la cultura de la organización con el fin de alcanzar propósitos previamente consensuados” (p.10).

La Msc. Hilda, se destaca por ser organizada en su labor. Esto lo demuestra al hablar de su organización: “En cada grupo de la escuela hay coordinadores, hasta las conserjes tienen una líder, así yo puedo poner mi atención en tareas de mi área y ser más

efectiva” (Directora E2). “(...) ella tiene esa capacidad de estar completamente manejando todo (...)” (Maestro 3). Uno de los comportamientos que definen la conducta efectiva y exitosa de un líder para Likert (citado por Murillo, 2006), es la capacidad de “coordinar y planificar” (p. 12).

Los entrevistados confirman que otra de las competencias de la directora es ser una motivadora. Al respecto, la directora comenta “bueno, lo primero es ser una motivadora, creer en lo que uno está proponiendo para inyectar un poco de este entusiasmo a los demás” (Directora E2). Uno de los niños comenta: “yo diría que ella nos motiva, que nos ayuda. (A1, G2). En cuanto a este tema Rubino (2007), el liderazgo exitoso promueve la motivación personal e interdependiente, en contraposición a la motivación basada en la dependencia. De igual manera, “la eficacia del líder se manifiesta en su habilidad para desarrollar en los seguidores la motivación de una manera satisfactoria” (House & Mitchell, citados por Chamorro, 2005, p. 8).

La directora es considerada una buena comunicadora. Al respecto, ella menciona que “la comunicación es primordial para ser considerado como un buen líder. También esa capacidad de negociación que hace que se viva un ambiente democrático” (Directora E2). Para Garay y Uribe (2006) una de las características de un buen líder se refiere a que “Comunica con claridad y entiende perspectivas de otros” (p. 49).

La directora tiene, según los entrevistados, cualidades de líder. Un ejemplo de esto es el comentario de uno de los padres, el cual dice: “(...) ella es una persona líder y comprometida con todos los alumnos. Gran parte del éxito de la escuela se debe a la directora” (Padre 1). Cuevas, Díaz e Hidalgo (2008), afirman que “a la hora de plantear

la eficacia de la escuela y la calidad de la educación se suele considerar al liderazgo como uno de los factores clave” (p. 2). En relación con esta idea, Cantón y Arias (2008), subrayan que para lograr el cumplimiento de las metas institucionales, se requiere un liderazgo concretado en un líder democrático, participativo y descentralizador de la toma de decisiones, posibilitador, animador y comprometido con el cambio. Para Garay y Uribe (2006), “el factor de “liderazgo” aparece insoslayable, en todos los modelos de calidad, y es común a todas las investigaciones de eficacia escolar” (p. 60).

Por otra parte, la directora es vista como una persona conocedora o experta en su campo. El Maestro 3, refiriéndose a la directora, sostiene que “(...) las estrategias de ella son actualizadas sumamente actualizadas...”. La propia directora menciona que “(...) hay muchas temáticas que me apasionan, en las que dedico tiempo para conocer y luego poner en práctica lo aprendido” (Directora, E2). Para Sendón (2007) existen aspectos que refuerzan la capacidad de autogestión de las escuelas, entre ellos, “(...) un estilo de liderazgo directivo basado en una amplia experiencia en el cargo (...)” (p. 4). Para Álvarez (2003), los directivos deben contar con una mejor preparación para lograr resultados en la era del cambio constante. Según Murillo (2006), si se desea mejorar la escuela se debe contar con una adecuada preparación técnica.

La directora es una persona comprometida, según la interpretación de las respuestas a las entrevistas realizadas. Según Murillo (2006), el liderazgo eficaz requiere un cambio en la cultura, que se distinga por el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad educativa. Este autor menciona que se requiere “(...) una nueva cultura en la que todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar son

responsables del centro, de su organización, funcionamiento y de sus resultados. (p. 21). Todo esto solo es posible mediante el compromiso de los directivos y la transmisión de esta competencia a todos los grupos e individuos que conforman la escuela. Esta competencia está contemplada dentro del marco de la buena dirección del MINEDUC (2005), y permite la buena gestión del clima organizacional y convivencia.

5.1.5 Prácticas de la directora

Las prácticas profesionales forman parte del perfil de la directora exitosa. Son varias las acciones que la Msc. Hilda pone en práctica dentro de la institución en la que labora y que se destacan como características de los directores exitosos. Las principales prácticas de esta directora son:

- *Prácticas administrativas*: Involucra a todos los niveles.
- *Prácticas estratégicas*: Construye una visión compartida y observa necesidades y crea soluciones.
- *Prácticas operativas*: Motiva a asumir retos.

En cuanto a las prácticas administrativas, destaca la iniciativa de involucrar a todos los niveles en diferentes tareas de la organización escolar. Un aporte que ejemplifica esta afirmación es el de la directora, al mencionar: “el liderazgo no es solo mío, es distribuido en los distintos niveles” (Directora, E2). Uno de los niños entrevistados, refiriéndose a la relación de la directora con sus padres, menciona que “ella les manda mensajes cuando hay alguna actividad para que vengan” (A3, G1). El Maestro 2 afirma que en la institución “(...) se piden ayudas a otras instituciones y se

logran cosas”. El Maestro 1, hablando a cerca de las estrategias fuera de la escuela que contribuyen al éxito, menciona “(...) las relaciones entre la escuela y los entes de la comunidad” como factor de éxito. Respecto a este tipo de prácticas, González (2008), defiende que la práctica de un liderazgo exitoso orienta hacia la responsabilidad colectiva, en busca del bienestar personal, social y escolar de los estudiantes. Del mismo modo, y haciendo referencia a la práctica efectiva que aquí se analiza, Rubino (2007), afirma que quien lidera debe “promover una visión compartida, desarrollar al personal, conocer como la organización opera en el contexto, e influir en el contexto político, social, económico y cultural de la sociedad donde la institución opera (p. 155). Por su parte, el MINEDUC (2005) afirma que los directores exitosos “difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo” (p. 12).

En cuanto a las prácticas estratégicas, destacan la construcción de una visión compartida y la observación de necesidades y creación de soluciones. En cuanto a la primera, la directora comenta: “(...) todas las personas que trabajan en la institución tienen una cuota de responsabilidad por la escuela. Su liderazgo se ve en el trabajo que hacen” (Directora, E2). Una de los maestros entrevistados afirma que “(...) las maestras tienen mucha vocación. Esto aunado a la labor de la directora, que ha sabido, encausar muy bien el liderazgo para que funcione el equipo” (Maestro 3). Para Chamorro (2005), el liderazgo se distingue por “(...) la interacción entre los rasgos específicos de una persona y de otros muchos. Se destacan asimismo, el proceso de estimulación mutua y la habilidad para influir” (p. 104). Al respecto de esta práctica efectiva, Álvarez (2003)

destaca la importancia de que los directivos compartan su liderazgo con sus colaboradores para lograr resultados óptimos.

Otra de las prácticas estratégicas que lleva a cabo la directora investigada es la observación necesidades y creación de soluciones. La directora, al conversar acerca de lo que ella espera lograr menciona: “(...) responder a las necesidades, en función de mejorar la condición de vida de los estudiantes” (Directora, E1). Una de las maestras menciona al respecto: “bueno ella siempre se ha caracterizado por las mejoras a la institución; se ha preocupado porque las aulas tengan piso de cerámica al igual que el comedor. Se ha preocupado por la estructura y por lo académico” (Maestro 1). El liderazgo que permite las prácticas efectivas en la escuela, es aquel que promueve y mantiene iniciativas de mejoramiento del servicio escolar, generando condiciones para el desarrollo de las mismas (Garay y Uribe, 2006, p. 53).

Por otra parte, dentro de las prácticas operativas que lleva a cabo la Msc. Hilda se encuentra la de motivar a asumir retos. La Maestra 2 menciona al respecto: “es que todo lo que hay aquí se ha logrado por Doña Hilda (directora), es logrado porque ella lo impulsa”. El Padre 2 afirma: “(...) pero la que incentiva todo, la que motiva, a la que se le ocurren las cosas es a la directora”. Como se mencionó en apartados anteriores, la capacidad de influir y de motivar debe ser una característica fundamental de los directores exitosos. Como lo confirman Bennis y Nanus (2001), “(...) un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización” (p. 57).

5.1.6 Conclusiones del caso

El análisis de los resultados permite tener una visión clara del tipo de escuela que la directora Msc. Hilda Delgado ha logrado forjar, así como establecer los beneficios resultantes del tipo de gestión. La directora posee características personales que facilitan la cercanía y colaboración voluntaria de los miembros de la organización educativa. En la institución predomina un ambiente armonioso en el cual se incentiva el trabajo colaborativo, en el que priman el respeto y la solidaridad. Los estudiantes destacan en sus opiniones la calidad de la enseñanza y el trabajo en equipo que caracteriza a su grupo de docentes. La directora es conocedora de las problemáticas sociales que aquejan a la comunidad y ha tratado de hacerles frente, mediante el involucramiento de los padres y comunidad en general en actividades planificadas específicamente para ellos, así como construyendo alianzas con instituciones de diferente tipo, para conseguir ayudas necesarias. Aunque existen estrategias y proyectos que se llevan a cabo desde hace muchos años, hay otras que se implementan para solventar necesidades que surgen, las cuales han dado los resultados esperados.

La Directora Hilda Hidalgo ha permitido a la comunidad educativa construir grandes expectativas personales y de la escuela. Han alcanzado grandes logros que distinguen a la institución tanto a nivel nacional como internacional y es considerada una escuela de calidad. Las estrategias de trabajo colaborativo; evidentes en la creación de comités, de motivación y respeto a las opiniones, el fomento de una cultura de paz y otras, han cambiando la visión de todos los grupos inmersos en la escuela, siendo optimistas y emprendedores. Los estudiantes han adquirido habilidades sociales,

artísticas, académicas, deportivas, entre otras. Los docentes han aprendido a hacer uso creativo de los recursos, a trabajar en equipo, a crearse altas expectativas de ellos mismos y de sus estudiantes y los padres han aprendido lo que es el verdadero compromiso con la escuela y con la educación de sus hijos e hijas. La directora de la escuela República de Haití ha procurado que la institución olvide que se encuentra en una zona urbano- marginal y que cada individuo dentro de la institución llegue a la conclusión de que es posible lograr lo que se propone. Del mismo modo, la ha llevado a uno de los primeros lugares a nivel nacional, lo que la hace reconocida y admirada por personas e instituciones diversas.

5.2 Validación de los resultados

Para garantizar la validez y confiabilidad del estudio se utilizan durante todo el proceso ciertas estrategias que validan los resultados. Los resultados válidos y confiables se alcanzan en la medida en que se revise minuciosamente cada uno de los procesos de la investigación, especialmente los pasos que involucran el trabajo de campo, tratamiento de la información, categorización de los datos y análisis de resultados.

Para reducir la probabilidad de interpretaciones inadecuadas en la investigación naturalista se implementaron en la metodología de la investigación la triangulación, validación con participantes (Member checking) y revisión entre pares (Peer debriefing). Al llevarse a cabo estos procedimientos durante todo el proceso investigativo, se gana

credibilidad de los resultados (Stake, 2005). A continuación se define cada uno de los procedimientos:

- Triangulación

Para realizar la triangulación se utilizan múltiples percepciones para clarificar significados, verificando la repetitividad de una observación o interpretación (Stake, 2002b), lo que permite identificar múltiples realidades (Stake, 2005c). En este caso, se leyeron en repetidas ocasiones las respuestas de los entrevistados, para hacer anotaciones de las mismas y buscar incidencias entre ellas. En complementariedad Erlandson et al. (1993) consideran el uso de múltiples fuentes de información que provean entendimiento acerca del mismo evento o relación y de esta forma asegurar la credibilidad del estudio. Es por esto que se busca tener la perspectiva de la directora, los maestros, padres y alumnos.

- Validación con participantes (Member checking)

Erlandson et al. (1993), sugieren que los datos y su interpretación deben ser verificados por los mismos informantes debido a que las realidades que se incluyen son producto de la construcción individual y grupal de personas en un contexto específico y no es conveniente incluir datos que no hayan sido obtenidos o validados a través del estudio. En este caso se les presenta la información a los participantes, director, padres, de familia, profesores y alumnos, con la finalidad de que validen la fidelidad de los comunicados. Si los hallazgos tienen sentido para los participantes quiere decir que hemos conseguido obtener una descripción veraz de los fenómenos (Luengo, 2010).

- Revisión entre pares (Peer debriefing).

Greenwood y Levin (2005) enfatizan la importancia del sistema de revisión entre pares, necesario dada la complejidad de las propuestas y el proceso de revisión requerido en los sistemas académicos de investigación. El presente proyecto de investigación se diseñó y desarrolló de acuerdo a un protocolo que incluye puntos de revisión por parte de un asesor tutor y un comité de lectores, quienes representan la comunidad académica que investiga sobre área de conocimiento al que ésta investigación se suma.

5.3 Alcances y limitaciones

Al realizar la investigación se presentaron algunas dificultades en los diferentes procesos que se llevaron a cabo. La primer problemática que se presentó, fue el tiempo limitado por parte de la investigadora y de los informantes del estudio, para realizar las sesiones de entrevista requeridas. Otro aspecto que significó dificultad para la investigación fueron las reacciones de los estudiantes, padres y docentes al tener que dar un juicio de valor a cerca del director de su institución, aunque se diera solo en pocas ocasiones. La tercera limitante que apareció fue la percepción personal de los informantes a cerca del tema, ya que cada quien comprendió las preguntas de manera distinta. En las ocasiones en las que fue necesario, se les volvieron a plantear, pero al final no todas las respuestas tenían relación directa con la pregunta. Otro aspecto limitante fue la ubicación geográfica de la institución educativa elegida, respecto al lugar donde se encuentra habitualmente la investigadora.

5.4 Recomendaciones para estudios futuros

El tema de estudio de la presente investigación es ciertamente interesante y puede generar grandes beneficios a los directores implicados y personas del ámbito educativo. Se recomienda el abordaje de temáticas similares o iguales, tomando en cuenta, antes de la aplicación de los instrumentos, el conocimiento de algunos términos y preguntas por parte de los informantes del estudio. Por otro lado, sería recomendable que la cantidad de preguntas de los instrumentos se redujeran, para así poder aplicarlos a una muestra de más elementos.

5.5 Conclusiones

La investigación se planteó el objetivo general de determinar el perfil (cualidades personales y competencias profesionales) y las prácticas de un director exitoso con la finalidad de generar conocimiento sobre los efectos de tales condiciones en contextos específicos. En este caso, se analizó el perfil y prácticas de la Directora Hilda Hidalgo Hidalgo, con el fin de establecer cuales cualidades, competencias y prácticas la identifican como exitosa, para después realizar un contraste entre ellas y las condiciones favorables que traen a la institución en la que se dan.

La indagación requerida se realizó mediante entrevistas y un cuestionario, para después analizar las respuestas y contrastarlas con la información teórica que da sustento al estudio. Los instrumentos utilizados contenían interrogantes orientadas a la

adquisición de información acerca del tema principal. Estas entrevistas a diferentes grupos e individuos de la comunidad educativa permitieron conocer la realidad sobre la directora y su quehacer desde una multiplicidad de perspectivas, cumpliendo con el primer objetivo específico.

Al identificar las cualidades personales y competencias profesionales de la directora estudio de caso, y determinar los afectos que tienen sobre la escuela en la que se dan, así como las prácticas efectivas para el contexto en el que se desempeña, se logra responder al segundo y tercer objetivo específico.

Se determinaron las cualidades personales más sobresalientes de la directora, tanto las que ella misma confirmó poseer como las que maestros, padres, y estudiantes perciben en ella. Se encontraron ciertas incidencias entre las respuestas, y las cualidades más sobresalientes son: servicial, perseverante, espiritual, positiva, entusiasta, proactiva, positiva y respetuosa. La directora investigada ve su labor como una manera de servir, mediante el apoyo y el respeto de los demás. Ve la dirección como un llamado, que tiene que guiarse por la vocación. Además, visualiza su posición como una forma de influir en los demás de manera positiva y propositiva, para contagiarlos de las ideas nuevas y que trabajen motivados. Por su parte, los docentes, padres y maestros, consideran que las características que guían a la directora les facilita el trabajo, debido a que estando en la escuela se sienten como en casa.

La motivación es una condición resultante de las características anteriormente mencionadas, y según el MINEDUC (2005), el director debe motivar, apoyar y administrar el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo. Es

decir, que estas características traen consigo cambios actitudinales positivos en los integrantes de la comunidad educativas, haciéndolos más eficaces en su labor.

Por otra parte, para los colaboradores, la directora es la que crea proyectos al ver necesidades y los impulsa a seguirlos. Estas personas y los grupos a los que pertenecen han visto surgir proyectos, como los del PIAC y las aulas virtuales, así como el mejoramiento en la infraestructura de la escuela y la adquisición de recursos variados. Estas iniciativas son parte de tener una líder perseverante y proactiva, así como dirigida por una política de “puertas abiertas”, capaz de llevar a cabo acciones tendientes a la buena administración:

- Desarrollar iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.
- Administrar y organizar los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- Relacionarse con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.
- Promover valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas (MINEDUC, 2005).

Gracias a estas cualidades personales se brinda un servicio de calidad en la Escuela República de Haití. En la escuela se mantiene la integración no solo de los docentes, sino de estos con los padres y la comunidad. Existen además alianzas estratégicas con diferentes instancias, que permiten el desarrollo mutuo. Debido a lo encontrado, se concluye que las cualidades personales que se destacan en la directora investigada le permiten generar cambios positivos en las personas y en la institución en general, así como en la comunidad circúndate, al incluir a los padres en actividades que los benefician y por supuesto, brindando una educación de calidad a los niños y las niñas.

Con respecto a las competencias profesionales del director exitoso, se indagó mediante preguntas específicas y se pueden rescatar algunas que sobresalen en cantidad de mención por parte de los entrevistados. Estas competencias son: trabaja en equipo, organizado, motivador, buen comunicador, líder, conocedor (experto) y comprometido. Estas cualidades se evidencian no solo en el discurso de padres, maestros y alumnos, quienes afirman que la directora lleva a cabo acciones como las establecidas por el (MINEDUC, 2005) y que son consideradas como prácticas del director exitoso. Tales prácticas son:

- Promover un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados.
- Motivar, apoyar y administrar el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.

- Conocer los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el marco de la buena enseñanza y los mecanismos para su evaluación.
- Organizar eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula (MINEDUC, 2005).

Otra competencia que fue menos mencionada pero que también es importantes es: innovador/creativo. La directora Msc. Hilda Hidalgo tiene claro que el éxito de la escuela no se debe solamente a su trabajo, sino al trabajo de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Tiene como una de sus funciones el analizar a cada colaborador en busca de cualidades y habilidades sobresalientes para después colocarlo en una posición que le permita ejercer algún grado de liderazgo dentro de la organización educativa. Para ejercer un verdadero liderazgo trata de mantenerse actualizada y procura hacer uso de diferentes recursos para lograrlo.

En cuanto a las prácticas de la directora, se encontró que las acciones más sobresalientes van orientadas al involucramiento de todos los niveles en las actividades de planificación y organización de proyectos; de puesta en práctica de iniciativas y de liderazgo de grupos, a la construcción de una visión compartida, a la observación de necesidades para crear soluciones y a motivación a asumir retos.

Después de la investigación sobre el devenir histórico de la institución es posible afirmar que las prácticas de la Directora Hilda han ayudado a que la institución haya pasado, de lo que Uribe (2010) define como el Nivel 1 de los centros educativos, hasta el Nivel 3, según el cual “Las competencias directivas favorecen el cambio de cultura

institucional realizando acciones innovadoras que actualizan y transforman el proyecto educativo institucional. Evalúan sus resultados, aprenden de ellos y mejoran sus prácticas a partir de estas evidencias” (Uribe, 2010, p. 316).

Esta forma de administrar el centro escolar es a que caracteriza a la Directora Hilda Hidalgo, la cual, ha demostrado un impacto profundo sobre el desarrollo escolar, del personal y de los estudiantes. Definitivamente, el desarrollo de esta investigación permitió el conocimiento profundo de una escuela de calidad, guiada por una directora exitosa que logra el seguimiento voluntario de sus colaboradores, los cuales también son exitosos en el ámbito en el que se desempeñan. El perfil y las prácticas encontradas, aunque sobresalientes y únicas, son alcanzables si se pone amor y empeño en lo que se realiza y sirven de motivación para los que ahora prestan su trabajo como directivos y para aquellos que planean llegar a desempeñar esta gran labor.

Referencias bibliográficas

- Alvarado, Y., Prieto, A. T. y Betancourt, D. (2009). Liderazgo y motivación en el ambiente educativo universitario. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9, (3), 1-18.
- Álvarez, M. (2003). La Dirección Escolar en el Contexto Europeo. *Revista Organización y Gestión Educativa*, 13-51.
- Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J. J., Recart, M. O. y Vizcarra, R. (2000). Gestión escolar: un estado del arte de la literatura. *Revista Paideia*, 29, 15-43.
- Apuntes de Gestión (2012). *Definición de liderazgo*. Recuperado de <http://www.apuntesgestion.com/2006/05/08/definicion-de-liderazgo/>
- Barahona, M. P. (2004). *Diagnóstico sobre habilidades de liderazgo y propuesta para el análisis y reflexión de los directores de las escuelas primarias para mejorar su rendimiento* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bibliotecP.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=4413>
- Barquero, L. P. (2011). *Liderazgo del Director Exitoso: El Caso de un Director de Nivel Primaria en Educación* (Tesis de maestría), no publicada.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes, Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona, España: Paidós.
- Bolívar, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Magis*, 3(5), 79-106.
- Bolívar, P. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y sociedad*, 9(2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.equipu.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/File/112/109>
- Boyett, J. y Boyett, J. (2003). *Lo Mejor de los Gurús*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.

- Bravo M. y Verdugo S. (2007). Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(1), 121-144.
- Cantón, I. y Arias, P. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de educación*, 345, 229- 254.
- Chamorro, D. J. y Fernández M. J. (2005). *Factores determinantes del estilo de liderazgo del director/a* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://eprints.ucm.es/tesis/edu-t28589.pdf>
- Cendros, J., Rincón, S. y Ugas, L. (2004). Estilos de liderazgo y escala de cambio en los medios de comunicación social. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 8(002), 225- 239.
- Cervantes, J. J. (2006). *Desarrollo de Competencias de Liderazgo Basadas en el Método Experiencial* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bibliotecP.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=10336>
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias sociales Universidad de Costa Rica*, 4(106), 203- 214.
- Cuevas, M. M., Díaz, F. e Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. Recuperado de <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev122COL3.pdf>
- Day, C. (2010) (compilador). Proyecto Internacional de Directores exitosos de escuelas (ISSPP): Guía para miembros asociados.
- Darling-Hammond, L. & McLaughlin, M. W. (2004). Políticas que apoyan el desarrollo profesional en una época de reforma. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado* 8(2), 1- 16.
- Elizondo, H. A. (2001). *La Nueva Escuela II, Dirección, Liderazgo y Gestión Escolar*. México: Paidós Mexicana.
- Erlandson, D. A., Harris, E. L., Skipper, B. L. & Allen S. D. (1993). *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. Newbury Park, Calif.: Sage Publications.

- Escuela República de Haití. *Plan operativo anual 2005*. San José, Costa Rica.
- Escuela República de Haití. *Nostalgia y esperanza. Centenario Escuela República de Haití 1908- 2008*. San José, Costa Rica.
- Fullan, M. G. y Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo: Guía de planeación para maestros*. Distrito Federal, México: Trillas.
- Garay, S. y Uribe, M. (2006). Dirección escolar como factor de eficacia y cambio. Situación de la Dirección Escolar en Chile. *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4e), 39-64.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 41-54. Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=80118612003>
- Giroux, S. y Tremblay, G. (2004). *Metodología de las ciencias humanas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- González, N. C. (2006). Perfil del Director: Competencias de la Posición de Director o Directora de un Centro Educativo. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 240-256.
- González, M. P. (2007). *Contribución del Trabajo del Director Escolar en el Aprendizaje Organizacional* (Disertación doctoral). Recuperado de <http://bibliotecP.itesm.mx/cgi-bin/doctec/pendoc?cual=5806>
- González, M. T. (2008). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*, 6(2), 82-99.
- Gorrochotegui, A. (2007). Un modelo para la enseñanza de las competencias de liderazgo. *Educación y Educadores*, 10(2), pp. 87- 102.
- Greenwood, D. J. & Levin, M. (2005). Reconstructing the relationships between universities and society through action research. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2a. ed.) (pp. 85- 106). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

- Hammersley, M. y Atkinson, P. (2001) *Métodos de Investigación*. Barcelona: Paidós, p. 40-68.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A. y Fink, D. (2005). *Sustaining leadership*. London: Wiley.
- Harris, A. y Chapman, C. (2002). Democratic leadership for school improvement in challenging contexts. Comunicación presentada en el International Congress on School Effectiveness and Improvement, enero, Copenhagen.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Leithwood, K.A., Begley, P. y Cousins, J.B. (1990). The nature, causes and consequences of principals' practices: an agenda for future research. *Journal of Educational Administration*, 28(4), 5-31.
- Luengo, R. (2010). Validación de estudios cualitativos (II). Estrategias de verificación. *Nure Investigación*, (49), 1-5. Recuperado de http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/Validacion2_verificacion492110201013647.pdf
- Manes, J. M. (2004). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Argentina: Granica.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & gestión*, (20), 165-193.
- Martínez, C. y Hernández, R. (2010). El papel de la dirección escolar desde la perspectiva de los estudiantes, un estudio cualitativo en un centro exitoso de secundaria altamente heterogéneo. *Revista Quaderns Digitals* (69), 1-19. Recuperado de http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemerotecP.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=11093&PHPSESSID=3bb56c5640f034f5a423dcde36baa880

- Mejía, J. (2004). *Sobre la investigación cualitativa*. Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones Sociales*. 8(13), 277- 299. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/inv_sociales/n13_2004/a15.pdf
- Ministerio de Educación de Chile (2005). *Marco para la Buena Dirección Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño*. Recuperado de <http://www.cpeip.cl/usuarios/cpeip/File/Documentos%202011/marcobuenadireccion.pdf>
- Ministerio de Educación Pública (1957). Ley fundamental de educación. Recuperado de <http://www.meP.go.cr/CentroDeInformacion/DOC/leyfundamental-285200810525.pdf>
- Muñoz, G. y Marfán, J. (2011). Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 63-80.
- Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4e), 11- 24.
- Murillo, J. (2008) Hacia un modelo de eficacia escolar. Estudio multinivel sobre los factores de eficacia en las escuelas españolas. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*, 6(1), 4-28.
- Organización de Estados Iberoamericanos (1997). *Sistema Educativo Nacional de Costa Rica*. Recuperado de <http://www.oei.es/quipu/costarica/cost05.pdf>
- Pareja, J. A. (2007). Conflicto, comunicación y liderazgo escolar: los vértices de un triángulo equilátero. *Profesorado. Revista de currículum y formación del profesorado*, 11(3), 1- 19.
- Pareja, J. P. (2009). Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. *Educación y Educadores*, 12(1), 137-152.
- Pinto, F. (2004). *Evaluación de la función directiva... una oportunidad para reflexionar y mejorar* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bibliotecP.itesm.mx/cgi-bin/doctec/opendoc?cual=4334>

- Pont, V., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y práctica*. OCDE. Recuperado de <http://www.oed.org/dataoecd/32/54/44374937.pdf>
- Quecedo, R. y Castaño, C. (2006). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (014), 1-26. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/175/17501402.pdf>
- Real academia española (2001). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://lema.rae.es/drae/?val=metodolog%C3%ADa>
- Rubino, P. N. (2007). Desafíos de la gerencia y el liderazgo en la educación superior. *Investigación y Posgrado*, 22(2), 147-163.
- Sendón, M. A. (2007). Diferentes dimensiones de la autonomía de la gestión escolar: un estudio de casos en escuelas pobres de la Ciudad de Buenos Aires. *Revista Iberoamericana de Educación*, 44(2), 1-12.
- Semprún, R. D. y Fuenmayor, J. C. (2007). Un genuino estilo de liderazgo: ¿Una realidad o una ficción institucional? *Laurus*, 13(023), 350- 380. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=76102318>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos aires, Argentina: Granica.
- Stake, R. E. (2005). *Investigación con estudio de casos* (R. Filella Trad.) (3a. ed.). Madrid: Morata.
- Stake, R. E. (2005b). Case studies. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2a. ed.) (pp. 435---454). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2005c). Qualitative case studies. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 443---446). Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Ediciones Morata. Recuperado de http://books.google.co.cr/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Stein, G. (2004). *Personas y resultados: el liderazgo pragmático*. Barcelona, España: Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.
- Uribe, M. (2010). Profesionalizar la dirección escolar potenciando el liderazgo: una clave ineludible en la mejora escolar. Desarrollo de perfiles de competencias directivas en el sistema educativo chileno. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 3(1e), 303-322.
- Valenzuela, J. R. (2004). *Evaluación de instituciones educativas*. México: Trillas.
- Vázquez R. y Angulo F. (2006). La caja de pandora de la dirección de centros educativos. Aportaciones de una investigación cualitativa. *REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 99-112.
- Zorrilla, M. y Pérez, G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, eficacia y cambio en educación*. 4(4e), 113-127.

Apéndice A

Formato de entrevistas

Entrevista director # 1

Biografía del Director

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

- ¿Cuándo llegó a esta escuela?
- ¿Cuál puesto se le asignó?
- ¿Por cuánto tiempo ha sido el director en esta escuela?
- Describa su trayectoria profesional hasta la fecha.
- (Ver siguientes preguntas: narrativa del perfil).
- Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela.

Percepciones de la Escuela

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

- ¿Cómo se puede describir:
 - la población de alumnos? (necesidades, el comportamiento de los alumnos, fortalezas y retos).
 - las familias de sus alumnos? (fortalezas y retos).
 - el compromiso de los padres en la escuela?
 - la comunidad a partir de la cual provienen los alumnos? (fortalezas y retos).
- Descripción general de la escuela:
 - ¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día? (ethos de la escuela).
 - ¿Cómo describiría la cultura escolar?
 - ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?

- ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?
 - ¿Es un lugar agradable para los alumnos y profesores? ¿Por qué (no)?
 - ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?
 - ¿Cómo se puede describir:
 - el personal docente? (fortalezas y retos, prestando especial atención a la permanencia de maestros).
 - el liderazgo de equipo? (fortalezas y retos).
 - los puntos fuertes de su escuela?
 - los desafíos de su escuela?
 - ¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años? (ejemplos).
- ¿Le gustaría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? ¿Por qué no?
 - ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos desafiantes? ¿Por qué?
 - ¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?
 - ¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?
- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela
 - ¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela? (“Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc.” – lista de aspectos y medidas de éxito)
 - En su opinión, ¿qué representa el éxito en esta escuela? (“¿Lo que hace esta escuela exitosa?” - Preguntas abiertas, para comprobar:
 - La calidad del Profesorado (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?)
 - Estructura de la toma de decisiones (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).

- Calidad de los servicios para alumnos de la escuela (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).
- Calidad del equipo de líderes en la escuela (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).
- Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? Prueba / ejemplos concretos?).
- Calidad de la relación escuela-comunidad - con: (i) la salud y servicios humanos y (ii) local (de educación) las autoridades y de querer formular políticas en particular (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).

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

- Identificar el papel del director en el éxito de la escuela:
 - ¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela? ¿Cómo lo sabe? ¿Cómo se ha actuado para lograr el éxito? (Evidencia/ejemplos concretos).
 - ¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?
 - ¿Cuál ha sido su éxito más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logro usted este éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tiene? ¿Qué aprendió de esa experiencia?
 - ¿Cómo ha reaccionado y ha desarrollado la escuela a la luz de los retos y el contexto?
 - ¿Por qué ha ido en una determinada dirección?
 - ¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?
 - ¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio (dirección)?
 - ¿Cómo la escuela se ha desarrollado a lo largo de los últimos cinco años?
 - ¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?
 - ¿Qué cambios ha planeado llevar en la escuela durante los próximos dos años?

- ¿Qué es lo que espera lograr? ¿Qué estrategias se utilizarán?
- Identificar y definir las estrategias de los directivos en los distintos niveles de la escuela
 - *Fuera de la Escuela* (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:
 - Los padres/las familias.
 - Relación con la Comunidad (Local - educación – autoridades de salud y servicios humanos, etc.)? "(Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).
 - La relación con otras escuelas o directores (por ejemplo, redes).
 - *En la Escuela* (“¿Cómo lo ve usted/ defina el papel del director en relación con:
 - Administración.
 - Junta Escolar.
 - Liderazgo de Equipo.
 - Otros agentes.
 - Curriculum?” (Verifique los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).
 - *En el salón de clases* (“¿De qué manera afecta/influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?" ¿Es esta influencia directa o indirecta? (Pregunte por los valores, habilidades, disposiciones y estrategias).

Entrevista director # 2

Narrativa del Perfil

- ¿Qué es lo que lo motiva de este trabajo? (valores, aspiraciones, (moral) propósitos).
- ¿De qué manera y, tal vez no, sus experiencias previas le prepararon para trabajar aquí? (influencias de carrera).
- Identificar la formación profesional (cursos) y otras actividades de desarrollo profesional
- ¿De qué manera y, tal vez no, su entrenamiento o capacitación previa previo lo preparó para trabajar aquí? (ejemplos).
- ¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?
- ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?).
 - o ¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes?
 - o ¿Cómo se siente actualmente? Resistente o vulnerable? ¿Cansado? Enérgico?
- ¿Cuáles son los diferentes roles que usted desempeña? (dentro de la escuela en su conjunto, entre el personal, con los alumnos, los padres y la comunidad, las autoridades locales, consejo escolar, los inspectores).
- ¿Quién más ejerce liderazgo en la escuela? ¿Qué tipo de liderazgo ofrece y cómo se relaciona con su función?
- ¿Ha cambiado su liderazgo y estrategias de gestión a lo largo del tiempo en el que usted ha estado? (Ejemplos).
 - o En caso afirmativo, ¿cuáles fueron las causas de estos cambios (por ejemplo, su propia experiencia, las demandas externas, la madurez del personal).
- ¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado? (por ejemplo, las razones).

- Como líder, ¿En qué interviene la mayor parte de su tiempo? ¿Qué hace?
¿Cuáles son sus prioridades como líder y la administración de asignación de tiempos?
- ¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?
- ¿Quién le ayuda, tanto dentro como fuera de la escuela, para hacer frente a estos retos?
- En que fuentes (no profesionales) de apoyo y soporte se basa su trabajo?, ¿De dónde provienen? ¿En qué forma se dan?
- ¿Qué haces para ser un buen líder?
- En promedio, ¿cuántas horas por semana trabaja usted durante el tiempo del año o semestre? ¿Cómo se relaja o aleja de todo esto? ¿Con qué frecuencia? ¿Esto ayuda? ¿De qué manera?
- ¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?
- ¿Cuál de sus responsabilidades como director le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?
- ¿Usted sistemáticamente evalúa las necesidades de alumnos y profesores con el fin de mejorar las condiciones para mejorar la enseñanza y el aprendizaje? ¿Por qué (no)? ¿Cómo?
- ¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?

Al concluir las preguntas

- ¿Cuáles son o deberían ser las (tres) más importantes cualidades de un director exitoso? ¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?
- ¿Qué tipos de apoyos son más importantes? ¿Qué le impide que se convierta en una escuela más exitosa?
- ¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?
- ¿Qué es lo que haría su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).
 - o Mejor plan de estudios e instrucción.
 - o Más/Mejores servicios escolares.
 - o Más /Mejor participación de los padres.

- Más/Mejor apoyo escolar a los padres.
- Más/Mejor vinculación de la escuela o la escuela-servicios de salud y servicios sociales para los alumnos y familias (Más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, de la escuela, de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).
- Más/Mejor liderazgo escolar de los miembros del equipo.
- ¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela? (¿Por qué? Ejemplos)
 - Estrategias fuera de la escuela.
 - Estrategias en la escuela.
 - Estrategias a nivel del aula.
- ¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?
- ¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?

Entrevista director # 3

Planeación del seguimiento de entrevistas al director

- *Oportunidad para el entrevistador para llenar los vacíos, para buscar la elaboración y aclaración de lo que se dijo en la primera entrevista.*
- Para comprobar la validez de la interpretación del entrevistador.
- Para plantear cualquier pregunta sobresaliente a discutir que haya surgido en las entrevistas con las otras partes interesadas.
- *Especialmente para recoger datos adicionales a fin de elaborar materiales curriculares de apoyo y ejemplos de prácticas exitosas para los directores de escuelas urbanas.*
 - ¿Cómo podemos integrar mejor los alumnos de diferentes contextos sociales y culturales y aumentar su nivel de progreso? (enseñanzas, ejemplos y evidencias)
 - ¿Cuáles son las principales estrategias que ha utilizado para aumentar su nivel de progreso?
 - Por favor, ¿Podría priorizar estas estrategias en relación con su impacto en los resultados deseados?
 - En su opinión, ¿cuáles son las características esenciales y cualidades de liderazgo y éxito en la mejora de la gestión de los alumnos con diferentes antecedentes sociales y culturales?
 - Por favor, ¿Podría hacer priorizar estas características y cualidades?
 - ¿Cuáles son las principales barreras para el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos? ¿Cómo podemos abordar mejor estos obstáculos? (ejemplos, para comprobar).
 - Plan de estudios e instrucción (incluyendo la calidad del personal docente y de retención).
 - Idiomas.
 - Problemas de Violencia/seguridad.

- La motivación para aprender y problemas de comportamiento y de gestión.
 - Problemas de salud.
 - Tiempo fuera de la escuela, oportunidades para el desarrollo y el aprendizaje.
 - Apoyo y participación de los padres.
 - Influencias negativas de los padres.
 - Asistencia.
 -
- ¿Cómo podemos movilizar mejor el apoyo para los alumnos y sus familias? ¿Cuál es el papel de la escuela (del director), la comunidad y las autoridades locales?
 - ¿Cómo podemos motivar mejor a los niños y jóvenes a aprender? (el papel de director).
 - ¿Cómo podemos de una mejor manera la participación de los padres y la participación de la comunidad? (el papel de director).
 - ¿Qué tipo de servicios adicionales y programas le gustaría incluir en el funcionamiento de su escuela con el fin de elevar los niveles de logro de los alumnos?
 - ¿Qué tipo de apoyo (extra) a la salud y servicios humanos le gustaría tener? ¿Cuál sería la mejor manera de organizar estos servicios y conectar a su escuela con el fin de producir mejores resultados para los niños? (Escuela-vinculada? Basados en la escuela?).
 - ¿Cuáles son, a su juicio, la clave de las estrategias de liderazgo para cambiar a una escuela deficiente a una exitosa?
 - Suponga que usted entra en una nueva escuela. ¿Haría usted las cosas de manera diferente? (¿Qué? ¿Por qué y cómo?).
 - Supongamos que sería un asesor para una nueva escuela con dificultades en la integración de alumnos procedentes de diferentes contextos sociales y culturales y el aumento de sus niveles de progreso. ¿Cómo ejecutar esta

tarea? ¿Qué temas son predecibles sobre la base de su experiencia y qué temas le gustaría abordar? ¿Bajo qué enfoque se producen los mejores resultados? ¿Por qué?

- ¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores que inician en las escuelas urbanas que tienen dificultades? ¿Qué temas podrían incluir en un currículum de desarrollo profesional? ¿Cómo diseñar una actividad de la naturaleza?
- ¿Cómo podríamos aprender de usted y su carrera profesional para apoyar a los directores con experiencia a sus escuelas? ¿Qué temas incluiría en el plan de estudios de formación de profesores? ¿Cómo diseñaría esas actividades?

Entrevista al maestro

Biografía del Maestro

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

- ¿Cuándo llegó a esta escuela?
- ¿Qué posición se le asignó?
- ¿Cuál es su posición actual en la escuela?
- Describa el contexto político y social de su escuela.

Las percepciones de la escuela

- Identificar los aspectos/ características clave de la escuela (fortalezas y retos; pedir ejemplos).
 - o ¿Cómo se puede describir
 - la población de alumnos (necesidades, fortalezas y retos)?
 - las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?
 - la involucramiento de los padres en esta escuela?
 - la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).
 - o Descripción general de la escuela.
 - ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?
 - ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?
 - ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes? ¿Por qué (no)?
 - ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?
 - o ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, si se identifica con la escuela)
 - Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?
 - ¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable?
 - ¿Cansado? Enérgico?

- ¿Cómo puede describir
 - el personal docente? (fortalezas y retos / compromiso / motivación).
 - los puntos fuertes de su escuela?
 - los desafíos de su escuela?
 - Ha tenido más dificultad o más facilidad de trabajar en la escuela a lo largo de los últimos cinco años? (ejemplos).
- ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?
 - ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?
 - ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?
 - ¿Qué apoyo ha tenido por parte del director en esta difícil tarea?
 - ¿Qué apoyo ha tenido por parte de otros miembros del personal en esta difícil tarea?
- Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela
 - ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).
 - ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("¿Que hace a esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:
 - Profesor de calidad (¿Qué? Evidencia / ejemplos concretos?).
 - Forma de toma de decisiones/estructura de gestión (por ejemplo, distribuida / compartida / liderazgo disperso).
 - Calidad del servicios escolar de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).
 - Profesor comprometido?
 - Calidad del Director?
 - Calidad del liderazgo de equipo en la escuela (¿Qué? evidencias / ejemplos concretos?).

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

Percepción de los líderes

- Identificar el papel de los directores para el éxito de la escuela
 - ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela? (¿Cómo? Evidencias / ejemplos concretos?).
 - ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?

- ¿Cuál cree usted que es la visión del director para la escuela?
- ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?
- ¿Qué cree usted que impulsa al director en su trabajo?

- Identificar y definir las estrategias del director en los distintos niveles
 - *Fuera de la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:
 - Padres/familia.
 - Relación Comunidad (Local – educación – autoridades, salud y servicios sociales, etc.)?”
 - Relaciones con directores de otras escuelas (e.g. Redes).
 - *En la escuela:* “¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con:
 - Administración.
 - Liderazgo de equipo.
 - Otros agentes.

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

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles deberían ser las tres cualidades más importantes del director en esta escuela?
- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?
- ¿Qué tipo de apoyos son importantes para sus alumnos y las familias?
- ¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).
 - Mejor plan de estudios e instrucción.
 - Más/mejores servicios escolares.
 - Más/mejor participación de los padres.
 - Más/ Mejor apoya a escuela para padres.
 - Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, la escuela de trabajo social, servicios de salud mental, etc.).
 - Más/mejor liderazgo escolar.
- ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? (ver preguntas anteriores, ¿por qué? Ejemplos)
 - Estrategias fuera de la escuela
 - Estrategias en la escuela
 - Estrategias a nivel de aula.

Entrevista al Padre/Tutor

Percepciones de la escuela (*gastar menos tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos/características claves de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos).
 - ¿Cómo describiría la escuela?
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?
 - ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).
 - ¿Es un lugar feliz para su hijo? ¿Por qué (no)?
 - ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?
 - ¿Cómo describiría:
 - El tipo de alumnos en esta escuela?
 - Los profesores?
 - La comunidad de donde provienen los alumnos?
 - La participación de los padres en escuela?
 - Los puntos fuertes de esta escuela? (ejemplos).
 - ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela? (ejemplos).
 - Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué / ¿Por qué no? (ejemplos).
 - ¿Preferiría llevar a su hijo a otra escuela? ¿Por qué (no)?

La percepción de los líderes (*gastar más tiempo en esto*)

- Identificar los aspectos clave de éxito en la escuela
 - ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? ("Esta escuela tiene éxito en la A, B, C, etc." - lista de aspectos y medidas de éxito).
 - ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" - Pregunta abierta, para comprobar:
 - *Profesor de calidad* (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).

- *Calidad de los servicios del alumno de la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*
 - *Calidad del equipo de liderazgo en la escuela (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*
 - *Calidad de la relación escuela-familia (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*
 - *Calidad de la relación escuela-comunidad - con la salud y servicios sociales, en particular (¿Qué? evidencia / ejemplos concretos?).*
- Identificar ***el papel de los Directores*** en el éxito de la escuela
- *¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).*
 - *¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años? ¿Por qué? ¿Cómo él/ella logró ese éxito? ¿Qué evidencia (ejemplos) tienes?*
 - *¿Esta ella involucrada personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.*
 - *¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cómo lo sabe? Da algunos ejemplos.*

Al concluir las preguntas

- En su opinión, ¿cuáles son las (tres) principales cualidades de este director?
- ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? (ejemplos concretos).
 - Mejor plan de estudios e instrucción.
 - Más/mejores servicios escolares.
 - Más/ mejor participación de los padres.

- Más/ mejor apoyo escolar para los padres.
 - Más/mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).
 - Más/Mejor liderazgo en la escuela.
 - Más apoyo financiero.
- ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).

Entrevista al alumno

Percepciones de la escuela

- Identificar los **aspectos/características clave** de la escuela (fortalezas y desafíos; pedir ejemplos)
 - o ¿Cómo describiría su escuela?
 - ¿Le es agradable? ¿Por qué (no)? ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable? (ejemplos).
 - ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela? (ejemplos).
 - ¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).
 - ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?
 - o ¿Cómo describiría usted sus profesores?
 - o Por favor, o dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados).
 - o ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)
 - o ¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?
 - o ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?

La percepción de los líderes

- *Háblame del director. ¿Cómo describiría a él / ella a un desconocido?*
- *Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director? ¿Por qué dice usted esto? ¿Cree usted que él / ella pueden hacer que sea aún mejor? ¿Qué? ¿Cómo?*
- *¿Esta ella involucrado personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.*
- *¿Cómo cree que el director se relaciona con:*

- *Alumnos*
- *Maestros*
- *Padres?*

Al concluir las preguntas

- ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).
 - Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).
 - (Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).
 - Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).
 - Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).
 - Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).
 - Lugar más agradable.
 - Lugar más sano.
 -
- ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti? (véase la pregunta anterior - ¿Por qué? Ejemplos).

Cuestionario al director

ENCUESTA NACIONAL DEL PROYECTO INTERNACIONAL DE DIRECTORES DE EXITOS DE ESCUELAS 2005/06

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

Son tres partes para el proyecto.

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

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

La encuesta tomará aproximadamente 40 minutos para terminar.

Favor de regresar el cuestionario completo a:

A Información de la Escuela

- 1 Tipo de Escuela**
- | | | |
|---------|--------------------------|---|
| Pública | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Privada | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Otro | <input type="checkbox"/> | 3 |

- 2 Ubicación**
- | | | |
|-----------|--------------------------|---|
| Urbana | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Suburbana | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Rural | <input type="checkbox"/> | 3 |

3 Código postal

4 Número de Estudiantes

5 Tipo de Escuela (Marca solamente UNA)

- Guardería
- Preescolar
- Primaria
- Secundaria
- Otra

6 Número de personal docente

7 Número de personal no docente

8 Número de idiomas representados en la escuela

9 % de estudiantes con un idioma diferente al español

10 % de comidas gratis en la escuela

B Información del Director

1 Género

- Hombre 1
Mujer 2

2 Edad

3 Experiencia en educación

- Licenciatura 1
Maestría 2
Doctorado 3

4 Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación

- Certificado Diploma 1
Licenciatura 2
Postgrado / Diploma 3
Maestría 4
Doctorado 5
Otro (Por favor especifique) 6

5 Total de años como Director

6 Total de años como maestro

7 Número de años en la escuela actual

8 Número de años en el puesto actual

9 Número de escuelas anteriores como Director

10 Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo?

- Sí 1
No 2

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

12 Posiciones líderes antes de llegar a ser Director

- Maestro Líder 1
Asistente de Director 2
Director de facultad 3
Jefe de Departamento 4
Otro (Por favor especifique) 5

C Trabajo del Director

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

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).		
4. Caminando alrededor de la escuela		
5. Trabajando con estudiantes.		
6. Trabajando con maestros.		
7. Trabajando con personal no docente.		
8. Trabajando con líderes de equipo.		
9. Trabajando con padres de familia.		
10. Trabajando con el Consejo de Administración.		
11. Trabajando con grupos externos.		
12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje.		
13. Para usted mismo.		
14. Otro (por favor especifique).		
15. TOTAL DE HORAS		

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

Categoría	<i>En tiempo de Escuela (Horas)</i>	<i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i>
16. Más de cinco tardes entre semana (Total).		
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.

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

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

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

E Características de liderazgo

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

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

comunicación eficaz en grupos grandes.											
15. Alentar al personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, según sea necesario.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
16. Distribución del liderazgo.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
17. Promocionar la escuela en la comunidad local.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
18. Celebrar los éxitos de la escuela	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
19. Crear un clima de confianza dentro de la comunidad local.	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
Características	Importancia (Por favor circule un número)					Practica (Por favor circule un número)					
	No Importante				Muy Importante	Nunca				Siempre	
20. Mantener altas expectativas para los demás.											
21. Actuar como el modelo a seguir en el aprendizaje.											
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	1		2	3	4		1	2	3	4	5

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

F Toma de decisiones en la Escuela

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

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

G Percepciones de éxito

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

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

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

H Capacidad de Fomento

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

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

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

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

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Alcance al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejora en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Baj				Alt		Baj				Alt	Baj				Alt
					15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos.										
					16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.										
					17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas.										
					18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración.										
					19. Hay un clima de confianza.										
					20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela										
					21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, problemas y políticas.										
					22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela										
					23. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección.										
					24. La escuela comparte activamente información con los padres y la comunidad.										
					25. La visión de la escuela										

				se articula, discute y comunica con claridad a todos los miembros de la escuela										
				26. La visión de la Escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos en la comunidad externa.										
				27. Los resultados de la escuela son comunicados con claridad al personal.										
				28. Los resultados de la Escuela se comunican claramente a otros beneficiarios.										

I Responsabilidades

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

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

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

Características	Valoración (Por favor circula un número)				
	Baj				Alta
10. La medida en que ustedes son responsables ante las partes beneficiarias.					
11. La rendición de cuentas para la aplicación de las políticas formuladas por las autoridades escolares (regional / nacional / local).					
12. La rendición de cuentas a las autoridades escolares para la					

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

J Liderazgo Tensiones y Dilemas

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

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

8. Experimenta tensiones entre la necesidad de estar presente en la escuela y la necesidad de participar fuera de la escuela.					
9. Experimenta tensiones entre tomar decisiones por mi cuenta y tomar decisiones a través de procesos participativos.					

K Valores y Creencias

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

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

L Los objetivos sociales en la escuela.

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

Aseveraciones	Importancia (Por favor circula un numero)				La medida se refleja en la práctica (Por favor circula un numero)			
	Importante			Muy	Bajo			Alto
1. Los estudiantes muestran en diferentes formas que se han adaptado los valores democráticos, por ejemplo, en los debates y en los diferentes procesos de toma de decisiones.								
2. Los estudiantes deben comprender la importancia de poder, querer y tener influencia.								
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.								
4. Cuando los conflictos ocurren los estudiantes saben cómo resolverlos mediante la negociación.								
5 Los estudiantes no aceptan la discriminación.								
6. Los estudiantes han aumentado su auto-conocimiento.								
7. Los estudiantes se atreven a intentar cosas nuevas y muestran satisfacción en superar dificultades.								
8. Los estudiantes han desarrollado confianza en sí mismos.								
9. Los estudiantes pueden trabajar por sí mismos y como grupo.								
10. Los estudiantes son responsables de decisiones relacionadas con su aprendizaje y opciones futuras.								

11. Los estudiantes tienen un enfoque crítico que promueve muchas discusiones e intercambios de ideas.										
12. Los estudiantes usan muchas formas diferentes de expresarse.										
13. Los estudiantes entienden que la intimidación a otros es un comportamiento totalmente inaceptable.										

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.

2.

3.

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

1.

2.

3.

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?

N Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes.

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

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

O Una mayor participación con el Proyecto

Esta investigación es parte de un programa continuo de investigación.

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

Si 1

No 2

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

Un proyecto web está disponible en: www.oise.utoronto.ca/~schoolleadership/ssl.html

Información de contacto:

Apéndice B
Entrevistas a profundidad
(Aplicadas a la directora)

Entrevista al director # 1

Entrevistador: E

Directora: D

E. Muchas gracias por recibirme y por su tiempo.

D. Con mucho gusto. La escucho.

E. ¿Cuándo llegó a esta escuela?

D. En el año 1995.

E. ¿Cuál puesto se le asignó?

D. Es el mismo que tengo en la actualidad Directora 5, yo venía de una Dirección 4. Esa diferencia es cuestión de categorías y la categoría la da la población, la matrícula. Por ejemplo, la Dirección 5 son instituciones de 900 alumnos en adelante. Yo venía de una como de 800, una Dirección 4. Esta era una escuela que por el tamaño y las condiciones, pues era una escuela de cierto estatus, aunque yo me la encontré en una condición de mucho deterioro, por muchas razones.

M. Muy bien.

E. ¿Por cuánto tiempo ha sido el director en esta escuela?

D. Ya por 17 años.

E. Describa su trayectoria profesional hasta la fecha.

D. Comencé a trabajar en escuelas unidocentes. Bueno primero como docente regular, tanto en escuelas urbanas como rurales. Yo me inicié más o menos como en 1980, cuando eso se comenzaba a trabajar inclusive con Bachillerato de secundaria, pero yo tenía un título de un colegio técnico, eso me representaba un grado profesional que me permitía trabajar en un colegio técnico agropecuario. Era muy jovencita, tenía alumnos casi de mi edad, tenía menos de veinte años. Después sentí que lo mío era la primaria, y decidí que mi preparación iba a ser en primaria y comencé a estudiar con los planes de seguimiento en la Universidad Nacional, que consistían en ir a la universidad los fines de semana y en cursos de verano que eran en vacaciones (que eran de tres meses) así tenía oportunidad de estudiar y trabajar con nombramiento. En un inicio trabajé en escuelas rurales unidocentes, en Aserrí, fue hasta el 85 que fui nombrada con propiedad en la zona de Aserrí. En el 89 me trasladé a San Rafael arriba, a una escuela técnica grande, pero no vine como directora, si no como docente, y en esta escuela fui asistente de dirección. Ya yo tenía a cargo una escuela unidocente, pero ser asistente de dirección me lleno de experiencia. En el 90 ya teniendo mi título de maestra, empecé a estudiar Administración educativa en la Universidad Nacional y logré un ascenso a una Dirección 1, en Valencia en San Rafael Abajo, y aunque pequeña, era una escuela con

una gran proyección de crecimiento; en el transcurso de cuatro años pasó de 180 alumnos a 800. Del 90 al 94 esa escuela fue creciendo y creciendo, pero fue un gran desafío pasar de un trabajar en galerones a aulas que requirió negociar, trabajar muchas horas extra y tocar puertas. En 1995 sale la oportunidad de trasladarme para acá, era una oportunidad para tener propiedad como directora, esta escuela también ha crecido gracias al clima institucional, política de calidad, por los programas, las alianzas, el apoyo que la institución ha tenido, personal altamente estable que permite trabajar de manera estratégica... más a largo plazo, hay mucha estabilidad laboral porque hay poco traslado y mucho apoyo del Ministerio de educación, de los padres de familia, de las alianzas, ha llegado a ser una escuela modelo en gestión del riesgo y con respecto a programas ecológicos con el MINAET y diferentes instancias. Trabajamos de la mano de universidades, con diferentes departamentos del Ministerio, de la municipalidad y por su puesto de las fuerzas vivas de la comunidad. Así es como poco a poco se ha ido posicionando esta escuela para ser un centro educativo de calidad. Paralelamente para el año 95 estuve terminando mi maestría y después de eso capacitándome por medio de cursos, actualizaciones... Ahora colaboro con el Instituto de Desarrollo Profesional, que es una institución del MEP, que capacita a docentes y mi especialidad es capacitar directores de diferentes regiones, esto también ha sido enriquecedor porque se aprende y se comparten experiencias.

E. Claro. Describa la forma en que se da el control político y social en su escuela.

D. A lo largo de estos años hemos plasmado la política institucional, el personal en todo este tiempo ha ido enriqueciéndola, siempre apegada a la normativa y legislación vigente (de calidad, de control interno), es para nosotros, lo que enmarca la cancha que establece todo el accionar del personal docente, y se está renovando constantemente. El reglamento interno es el que regula, establece y norma todo lo que tenga que ver con la comunidad estudiantil, se desprende de la evaluación de los aprendizajes, es contextualizar el reglamento de evaluación.

E. ¿Identifique los aspectos o características clave de la escuela?

D. Se evidencia en niveles como la infraestructura, a nivel curricular, de organización, de relaciones. Se destaca el clima armonioso, la motivación, la cultura de paz, el salario emocional, comunicación, reconocimiento. También los programas de educación ambiental, el desarrollo técnico, la biblioteca que es columna vertebral de la escuela, la estructura organizacional, el trabajo en equipo, para evitar una relación vertical con la dirección y que haya un compromiso de pares que se motiven por medio de los equipos, con coordinadores y líderes que sean leales a la organización institucional más que a una persona.

E. ¿Cómo se puede describir la población de alumnos?

D. Estamos ubicados en Paso ancho, en barrio del sur, una zona bastante conflictiva... basta ver las noticias para enterarse de esto. Hemos tenido la visión para transformar el entorno. Los niños aunque vengan de hogares en extrema pobreza se les tienen que reforzar la autoestima y se les tiene que convencer de que están en una escuela de excelencia y de exigencia, entonces podemos ver a los niños siempre bien presentados y siempre puntuales. Existe la presencia de una patología social propia de las barriadas urbano- marginales, donde verán estudiantes provenientes de familias con jefas de

hogar, migrantes extranjeros que viven en condiciones de hacinamiento y en pobreza extrema, la patología de la drogadicción... hasta se puede ver trafico de drogas y consumo, y familias de dinastías, donde la familia completa se involucra...hay ajusticiamientos... Tenemos aula abierta, para los jóvenes, pues muchos abandonan los estudios, victimas de estas patologías y deseamos que regresen a las aulas. Esta situación no nos ha hecho conformarnos, a pesar de esas condiciones, hemos tenido éxito, se ha logrado altos niveles de rendimiento, desarrollado programas culturales, deportivos, académicos... alto nivel de promoción, logrando 95%, no solo números sino realidades. Hay mucha oportunidad para los niños, los padres hacen un gran esfuerzo, responden favorablemente y de manera responsable. Se trabaja mucho con los papás y responden positivamente. En general mucho apoyo, el patronato y la sociedad de padres. Hay también niños de varios lugares de alrededor por la calidad.

E. ¿Cómo se puede describir las familias de sus alumnos?

D. Hay de todo, es muy variado, de manera general. Antes de que sea la matrícula a principio de año, se les da una charla haciéndoles ver las condiciones de matrícula, los compromisos que adquieren y la responsabilidad, entonces tiene que haber disposición, y compromiso. Es variado en cuanto recurso económico, desde padres profesionales hasta de pobreza extrema.

E. ¿Cómo se puede describir el compromiso de los padres en la escuela?

D. El padre debe firmar un documento, reglamentos del compromiso del padre, entonces por lo general son comprometidos. Pasa con los extranjeros que son un poco descuidados. Hay un comité "Pro éxito" para ayudar a los niños y llamar la atención a los padres, ellos están pendientes de la responsabilidad de los padres.

E. ¿Cómo se puede describir la comunidad a partir de la cual provienen los alumnos?

D. Muy variado, desde lugares de hacinamiento, otras urbanizaciones y clase media y media alta. Pero predominan las zonas con problemáticas sociales, con patologías de drogadicción, abuso a menores, hacinamiento...

E. ¿Cómo es la escuela y cómo la percibe en el día a día?

D. En general el compromiso con la calidad, con la excelencia que todo lo que se haga se haga con pasión, se motiva al personal, al estudiante... se les procura empoderar y que haya un sentido de pertenencia, el clima armonioso... hay un comité de armonía que trabaja el reconocimiento, trabajamos la comunicación el liderazgo, el trabajo en equipo, el trabajo de modalidad de competencia.

E. ¿Cómo describiría la cultura escolar?

No todo es perfecto, es día a día, se trabaja constantemente, se trabaja la cultura de paz, el conflicto es inherente al ser humano, pero en comparación a otras instituciones entonces hemos podemos decir que hay mucha armonía, igual hay que lidiar situaciones con los niños y con los padres, estamos trabajando un proyecto llamado "Aprendiendo a vivir y convivir" con los muchachos de sexto grado ya que están en una edad un poco conflictiva, hay un plan para atacar cualquier dificultad de la edad, se imparte un curso a ellos y firman un compromiso, es condicional también para que los muchachos actúen correctamente y se confronta a los padres si tienen aun así un mal actual, la idea es que los muchachos actúen correctamente no hay otra opción dentro de la institución

E. ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?

D. Hay una organización de gestión del riesgo, trabajamos con la comisión nacional de emergencias, para así estar preparados, en cuanto a accidentes o emergencias, para garantizar segura, al menos lo que más se puede. Tomamos muy en serio la responsabilidad de nuestros estudiantes. Es importante el control de ingreso de adultos, o incluso quien se lleva a los niños, revisión de bolsos, se hace lo posible para que sea seguro, aun así siempre hay accidentes o situaciones difíciles.

E. ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?

D. Sentimos que se hacen grandes esfuerzos, no se ha logrado todo, por ejemplo, todo el trabajo que se está haciendo en el comedor, sobre ofrecer comida saludable y paralelamente una campaña. Pero además de eso, se insiste mucho en esa cultura de paz, que es todo un proyecto para responder a esa parte de la convivencia, y luego la otra parte de salud tiene que ver con un ambiente físico; ofrecer un ambiente agradable, aulas acogedoras, que paralelamente vaya la parte estética, la parte física con junto con la parte social, que es esa convivencia; es esa armonía. Otro punto es el trato a los estudiantes, en el que se sensibiliza mucho al personal; y el trato al público, que sea un trato muy ameno, se habla aquí de probidad, de la atención esmerada desde que la persona entra. Al guarda se le da instrucciones de cómo tratar al público, cómo se debe tratar al padre de familia. En la dirección hay órdenes precisas de cómo tratar a las personas que ingresan y así... Todos estamos tratando de tener ese mismo sentir.

E. ¿Es un lugar agradable para los alumnos y profesores?

D. Eso sería bueno preguntárselo a los niños y a los profesores, porque ellos son los que tienen criterio para opinar. Yo puedo decir que sí, porque la escuela está limpia, todos los lugares están pintados con paisajes, hay un jardín botánico bonito, la biblioteca es muy atractiva, se procura que las aulas sean muy atractivas, que el lugar sea acogedor... que haya un lugar que motive a permanecer ahí, sobre todo para los niños que viven en hacinamiento, es indispensable para fortalecer esos procesos de mediación y el éxito en lo académico. Se hace el esfuerzo, pienso que los niños opinan positivamente.

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

D. Son halagadores pero aun así por las demandas que hay en este momento de tecnología, de la investigación, a quien estamos educando, a que se van a enfrentar los niños de nuestras aulas y las circunstancias, nosotros tenemos que romper paradigmas y entender que los chiquitos se enfrentan a un mundo de cambios tan acelerados, tan vertiginosos, que el docente no puede quedarse atrás en cuanto a su pensamiento y la tecnología. Lo malo es cuando hay resistencia de parte del adulto. Eso es un reto permanente, que el docente se actualice, que el docente sea innovador, que el docente, tenga bien claro el perfil que se requiere del ciudadano del Siglo XXI. Entonces hacia ahí, no todo está hecho, hace falta personas más críticas, con el compromiso de construir una sociedad mejor, amante de la naturaleza, de la convivencia, de un poco más de todos esos valores. La educación es ayudarle al estudiante a tener acceso a la información, no de llenarle la cabeza de datos, no se trata de memorizar y repetir, sino de saber donde conseguir la información, y entender que el conocimiento es pasajero por eso es algo que debe seguir siendo constante.

E. ¿Cómo puede describir el personal docente de su escuela?

D. Altamente comprometido, muy proactivo, la mayor parte es estable, están en propiedad, un alto porcentaje que hacen un gran esfuerzo, son productivos, invierten tiempo y esfuerzo. En general esa es la norma de la institución.

E. ¿Cómo puede describir el liderazgo de equipo en la escuela?

D. Tiene que ser una condición presente prácticamente en todo el personal, porque cada maestro lidera en su grupo, sus padres de familia...hay mucho liderazgo en los equipos. En una institución como esta hay por lo menos treinta líderes en los diferentes equipos, entonces todos nos ocupamos y nos influenciamos. Se trabaja mucho el liderazgo.

E. Para usted ¿Cuáles son los puntos fuertes de su escuela?

D. En general, el compromiso con el medio ambiente, la cultura de paz, la excelencia académica, desarrollo audiovisual, el uso de la tecnología, el clima institucional, la relación con los padres de familia, las alianzas... por ahí van.

E. ¿Cómo puede describir los desafíos de su escuela?

D. Responder a las necesidades del ciudadano que demandan estas nuevas generaciones, los retos, los avances tecnológicos, romper un poco el sistema de clases magistrales y tan conductistas, y usar todos los recursos y medios que la biblioteca tiene, que es una variedad grande de recursos para hacer estudiantes críticos y creativos. Otro ejemplo... si estamos en un programa de bandera azul, no es solo tener una bandera, sino mantener esa bandera, mantener esas estrellas, aunque siempre insistimos, con o sin bandera, con o sin estrellas, el compromiso es con el planeta, es con el medio, pero no es llegar a esa zona de confort, donde se dice: ya todo se logró, no, día a día hay que estar innovando, hay que estar buscando nuevas estrategias y siempre hay necesidades.

E. ¿Ha tenido cada vez más dificultad o más facilidad en la gestión de la escuela durante los últimos cinco años?

D. Yo siento que no, cada año se va facilitando, porque se va conociendo, se va institucionalizando y la gente se va empoderando. Siento que se va facilitando, no faltan retos y situaciones pero son de afuera. Pero a nivel institucional, sentimos que sí se aprovechan y fortalece.

E. ¿Le gustaría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? ¿Por qué no?

D. De momento... hasta que sea la voluntad de Dios, aquí estoy muy tranquila porque no es solo lo económico, el estatus de un puesto, sino la satisfacción que da trabajaren familia, el sentido de pertenencia.

E. ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos desafiantes? ¿Por qué?

D. Uno se acostumbra a este ritmo de trabajo, a este ambiente y es parte de la dinámica diaria.

E. ¿Cómo hace frente a los desafíos en esta escuela?

D. Aprovechando los recursos. Los problemas no los resuelvo yo, tengo, por ejemplo, el comité de armonía, los coordinadores y siempre procuro tener la visión general y el apoyo de los compañeros ante las situaciones, ante los problemas y eso ha sido muy valioso, y que los problemas no son solo míos.

E. ¿Qué tipo de apoyo ha tenido para hacer frente a los desafíos?

D. Todo ese compromiso del personal, el trabajo en equipo, el apoyo de los organismos de apoyo, como el Patronato escolar, además del apoyo de la comunidad.

E. ¿Cómo se describen los aspectos clave de éxito en esta escuela?

D. Lo que le ha permitido alcanzar el éxito es, por ejemplo, la estabilidad del personal, la participación en muchos programas que se han logrado institucionalizar, como el PROMECUM, que nosotros siempre tenemos la disposición de aceptarlos. Son alianzas que nos fortalecen, así como la estructura organizacional que ha sido un factor de mucho éxito en la institución.

E. ¿Qué representa el éxito en esta escuela? ¿Lo que hace esta escuela exitosa?

D. Mucha participación de la familia, el compromiso de los docentes, aquí hay gente muy preparada. Esto es una condición de todo el sistema, que los docentes muy calificados y la mayoría muy profesionales. Además se les da mucha capacitación.

E. ¿Cuál ha sido su contribución al éxito de la escuela?

D. Ha sido el trabajo de liderar equipo, porque el trabajo, uno lo que hace es aprovechar los talentos, las experiencias, las habilidades de los demás. Y a cada uno ubicarlo en el lugar que corresponde. Es un trabajo como del director técnico de un equipo... quien me funciona aquí, quien me funciona allá, y cada uno se ubica donde tenga más opciones de realizar una mejor labor. Eso es lo que contribuye a ese trabajo sinérgico, en el que los talentos se multiplican, los resultados se multiplican.

E. ¿Cómo sabe que usted está haciendo un buen trabajo?

D. Hay indicadores de calidad. Tenemos un Programa que se llama evaluación de la calidad que está en proceso, pero hay otros indicadores, como las opiniones de las autoridades, las opiniones cuando hacemos la rendición de cuentas a la que llamamos “Celebremos la cosecha”, las opiniones de otras organizaciones, las opiniones de autoridades de peso que tiene criterio para comparar y evaluar. El grado de promoción, el año pasado logramos el # 1 en promoción del circuito y reflejan alto grado de calidad. Las opiniones de la gente. La permanencia de los docentes a pesar de que aquí se trabaja mucho. Hay cosas que mejorar día a día, pero estamos en ese proceso y en épocas de cambio no nos podemos quedar atrás.

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

D. Es que el éxito no es mío, no lo veo como una labor solo mía. Ha sido ese trabajo de grupo, ver a la gente realizada con la satisfacción del logro del deber cumplido. Puede ser tal vez el motivar y que la gente valore lo que ha logrado. Pero no son logros personales, son más de grupo, de equipo. Me gusta mucho unas reuniones de coordinadores donde evaluamos, abordamos temas. Otro de los logros es la Asociación de rendición de cuentas llamada “Celebremos la cosecha”, porque durante todo el año se sistematiza, se recogen fotografías y al final se expone.

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

D. Ya lo hablamos un poquito todo eso.

E. ¿Por qué ha ido en una determinada dirección?

D. Bueno, por los diagnósticos, por las necesidades, las tendencias, las políticas ministeriales, los fines de la educación costarricense, la política institucional, la misión y visión institucional... todo eso nos fija el rumbo.

E. ¿Qué estrategias alternativas se ha improvisado?

D. El proyecto de “Aprender a vivir y convivir”, debido a la necesidad de una guía por parte de los niños de sexto grado. Pero muchas veces hay que hacer una guía en relación con una situación que no se tenía prevista. Depende de la necesidad. Se procura no

improvisar, pero la planificación no es tan rígida como para no permitir responder a una situación emergente.

E. ¿Cómo ha realizado la planificación y ejecución del cambio?

D. Ha habido una disposición muy abierta al cambio de parte de la cultura institucional. Sin embargo, en cuanto a todo lo que es la planificación, aquí lo más valioso es tener un equipo muy cercano, que me ayuda mucho en la parte de planificación.

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

D. Ya hablamos un poquito de todo eso.

E. ¿Qué queda por hacer? ¿Cuál es su visión para la escuela?

D. Año con año hay algo... este año estamos terminando un proyecto con el techado de una cancha. En infraestructura siempre dar ese mantenimiento de manera constante. El compromiso con el medio ambiente, que es paralelo, no solo la parte estética, sino todos los programas sobre el tema. Los retos de la página web y las aulas virtuales, con la idea de que toda la información llegue de manera digital a los padres de familia. La mediación pedagógica permanente.

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

D. Ya lo hemos ido hablando. Será con respecto a las demandas de la sociedad actual, la globalización...

E. ¿Qué es lo que espera lograr? ¿Qué estrategias se utilizarán?

D. Responder a las necesidades, en función de mejorar la condición de vida de los estudiantes.

E. ¿Cómo defina el papel del director en relación con los padres de familia?

D. Ser un gestor de cambio, un gestor que dinamice, un gestor que motive. Que esa administración sea la oportunidad de desarrollar todo el potencial que todos tienen.

E. ¿Cómo defina el papel del director en relación con la relación con la Comunidad?

D. La escuela debe tener la política de puertas abiertas, de aprovechar todos los recursos, las alianzas con las fuerzas vivas. Hemos procurado que la escuela esté al servicio de la comunidad. Que sea la que promueva el acercamiento de los líderes. Hemos tenido contacto con el sacerdote, con el club de leones, con el comercio, y un poco más allá, con la Asamblea Legislativa, los Ministerios, con la municipalidad.

E. ¿Cómo defina el papel del director en relación con otras escuelas o directores?

D. Sí, en la medida de lo posible, dentro de lo que esté a nuestro alcance. Un liderazgo en función de apoyar, de compartir experiencias.

E. ¿Cómo defina el papel del director en relación con la administración?

D. Ya hemos hablado un poco de la gestión administrativa.

E. ¿Cómo defina el papel del director en relación con Junta Escolar?

D. El director debe estar ahí, coordinando y dinamizando esos equipos. Los directores tiene que detectar entre toda la comunidad las personas que tienen ese liderazgo para traerlas a la institución y que colaboren.

E. ¿Cómo defina el papel del director en relación con el curriculum?

D. Bueno es que el curriculum está dado, nosotros sencillamente los contextualizamos. Se le insiste al docente para que use su creatividad, para responder a una necesidad. Pero hay un reglamento de evaluación que hay que cumplir, hay un programa que hay que

desarrollar, pero el docente de manera creativa puede dinamizar y contextualizar ese programa.

E. ¿De qué manera afecta o influye el trabajo del director a los docentes en la escuela y en el aula?"

D. Tengo que reconocer que no estoy cumpliendo con la función de asesoría y apoyo, porque una institución tan grande es antipedagógica. Aquí con casi cincuenta grupos sería imposible, si yo me voy a las aulas no podría hacer otras funciones. Tengo otros mecanismos de control; los coordinadores, me ayudan a revisar planeamiento, los facilitadores... se hacen valoraciones del rendimiento académico...

Entrevista director # 2

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre del maestro: Mr. Hilda Hidalgo Hidalgo.

Fecha de entrevista: 25 de julio de 2012.

Hora de inicio: 2: 00 p.m.

Hora de finalización: 2: 50 p.m.

Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira.

Entrevistador: E

Directora: D

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

P. Yo siempre he pensado que el estar aquí es un llamado, un llamado a servir. Para mí la parte espiritual es la mayor guía y si estoy aquí es porque sé que puedo colaborar para que alguien surja, sea mejor. Po supuesto que la vocación es esencial para estar aquí. Se trabaja con personas, no con máquinas y una mala decisión puede dañar a la gente. La educación no es el trabajo mejor remunerado (risas) entonces definitivamente no se trata de un interés económico.

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

E. Identificar la formación profesional (cursos) y otras actividades de desarrollo profesional.

D. En 1980 inicié, simultáneamente inicié, tanto lo que fue mi servicio como mis estudios. En ese tiempo era más fácil trabajar como aspirante. Yo soy egresada de un colegio vocacional, lo que me daba un técnico medio, eso me permitía en un colegio técnico, no como aspirante, sino que me daba cierto grado. Entonces yo saliendo del colegio, muy joven, comencé a trabajar en colegio. En todo lo que tenía que ver con Educación para el hogar que era toda una serie de materias. Después de eso hice gestiones en la Universidad de Costa Rica y empecé la carrera pero no me gustó mucho la secundaria. El siguiente año empecé a trabajar en primaria entonces fue cuando me matriculé en los planes de seguimiento de la Universidad Nacional, que era un plan de formación docente para maestros de la zona rural. Íbamos los fines de semana y las vacaciones, o lo que llamábamos cursos de verano. Ahí comencé a sacar lo que llamábamos el Diplomado, como maestra propiamente. En la misma Universidad Nacional saqué el Bachillerato en primero y segundo ciclo y después en Administración Educativa. Y ahí mismo continué con la Licenciatura. Un grupito de compañeros nos pasamos a la Universidad Latina cuando estaban comenzando los Posgrados. En el 95 me gradué con el posgrado. Eran los primeros Posgrados carísimos, cuando yo iba terminando la maestría, comenzaron las otras universidades a sacar maestrías. Después de ahí, siempre he estado en contacto con la academia. Bueno yo comencé a estudiar derecho pero no lo concluí. He estado en varias universidades en modalidad virtual, con la Fundación Cisneros, hemos hecho cursos con la Universidad de Monterrey, con la Universidad de Barcelona... he tenido oportunidad de estar en Israel y fue un mes

intensivo de estudios, muy interesante, en México hice otro estudio que tenía que ver con medio ambiente, también cursos con el CENADI o con el Instituto de Desarrollo Profesional, con el Instituto Innova, con la Universidad de Costa Rica, que son cursos para actualización. Y yo creo que lo más importante es la gran ventana que hay ahora que es internet para actualizarse. Yo hace unos cuatro años comencé a estudiar sobre el Salario emocional, cuando no se conocía sobre eso. Con el Instituto de Desarrollo Profesional ha tenido la oportunidad de ser formadora de directores y de estar con especialistas de otros países. Estuve todos los años que funcionó el SIMED, en el que tuvimos mucha capacitación. Todos los años que estuvo la escuela en el PROMECUM, en la OIM, son programas que paralelamente traen mucha capacitación. Ahora he estado con una red que tiene Don Leonardo (Ministro de Educación), la Red de centros educativos de calidad (RECEC), eso es muy valioso porque son muy poquitos directores a los que el Ministro nos llama a consultas y participamos en simposios, en foros, e eventos, con gente muy especializada.

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

D. La capacitación previa en alguna medida sí, pero es en el camino en el que uno se va preparando y por un lado se adquiere la experiencia y por otro el conocimiento simultáneamente. Pero sí, no hay duda de que todo lo que uno estudia le sirve. Algo que me ayudó mucho es que yo comencé en escuela rural y en escuelas pequeñas. Si a una persona la ponen de golpe a trabajar en una escuela grande le va a costar mucho. Tener esa experiencia primero como docente en diferentes tipos de escuelas, y que uno comience en una escuelita más pequeña, para pasar luego a una más grande, es más sencillo.

E. ¿Cómo describiría su liderazgo en la escuela?

No se trata solo de mí. Es claro que el liderazgo no es solo mío, es una tarea compartida. En este puesto lo más importante es saber delegar. Primero hay que conocer a cada persona y así uno va definiendo las capacidades para decir: este me sirve aquí, este allá... Mi trabajo principal es colocar de manera estratégica a las personas que me apoyan en la labor directiva. Hay que ser muy estratégico. Por ejemplo, se me ocurre algún proyecto, y planifico todo, pero aún y conociendo esa información yo los convoco y les pido la opinión para que ellos construyan. Después yo uno lo que ellos propusieron con lo que yo tenía al principio y les entrego la conclusión. Así se toma en cuenta mi punto de vista y el de ellos. En cada grupo de la escuela hay coordinadores, hasta las conserjes tienen una líder, así yo puedo poner mi atención en tareas de mi área y ser más efectiva.

E. ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela? (Es decir, ¿Cómo se identifica en la escuela?). ¿Es usted igual / más / menos comprometido que antes? ¿Cómo se siente actualmente? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansada? ¿Enérgica?

D. He trabajado bastante tiempo en esta escuela y se han logrado muchos proyectos. Esta escuela es importante para mí y me siento muy identificada con ella. Desde que llegué traté de conocer la realidad que existía y aunque al principio fue difícil por diferentes motivos, ahora hemos logrado acoplarnos y hacer un buen equipo. Siento que mi compromiso con la escuela no ha cambiado, es el mismo desde mi llegada. Lo que

cambia son las maneras de hacer las cosas. Aunque no faltan los conflictos y algunas situaciones que pueden agotarnos mentalmente, me siento bastante enérgica todavía. Creo que la escuela va por buen camino, pero que siempre se puede mejorar. El éxito es una cuestión de creer que se puede lograr, y no importa de donde vengan estos niños hay que hacerles creer que son capaces de grandes cosas.

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

D. Tendríamos que analizar cada uno, pero en general, el rol que se desempeña es el rol de gestora que va un poco más allá de administrar sencillamente. Con los niños, el rol que yo procuro desempeñar es un rol de apoyo, ya que tradicionalmente los estudiantes tenían una imagen del director de autoritarismo, donde llevarlos a la dirección era una acción de castigo, y ahora debe ser de apoyo, una autoridad a la que le tengan respeto. Pero hacerles sentir que uno está ahí para apoyar, para servir, para inspirar confianza y respeto. Con los docentes no es solo una relación de jefatura, sino que se ha procurado que haya una relación armoniosa, de amistad, de confianza, de apoyo. Con los organismos de apoyo tiene que ser una relación cercana, de solidaridad, de compañerismo, de lealtad. Con el jefe tiene que haber también una relación armoniosa y de apoyo mutuo porque ayudarnos mutuamente. De respeto pero no de una sujeción ciega porque es mi jefe, sino una relación de respeto. Con la comunidad, de cercanía. A los padres hay que escucharlos. Se trata de que todos los trabajadores de la institución se sientan bien atendidos. Ese rol debe ser de amistad de compañerismo. Algunas veces hasta se debe ser consejero, enfermero, de todo un poco. Se logra más motivando, acercándose a la gente, que imponiendo e inspirando miedo.

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

D. Como le mencionaba, todas las personas que trabajan en la institución tienen una cuota de responsabilidad por la escuela. Su liderazgo se ve en el trabajo que hacen. Los grupos tienen líderes en diferentes niveles dependiendo de las habilidades de dirigir de cada quien. El liderazgo no es solo mío, es distribuido en los distintos niveles. Para solventar las necesidades de los estudiantes. Todas las personas tienen que hacer aportes y gracias a Dios, aquí son muy pocos los que no buscan la calidad, la mayoría está comprometida con brindar la mejor educación posible.

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

D. Sí, yo siento que uno tiene que cambiar de acuerdo a la circunstancia. Por ejemplo, cuando uno llega a una institución, si el director llega a imponer, puede tener mucho conflicto, mucho obstáculo. Hay que entrar con mucha sabiduría, primero a conocer. Hay muchas que cambiar... bueno hay que cambiarlas paulatinamente y con mucha inteligencia. Cuando hay vicios muy arraigados en una institución es muy difícil porque hay que enfrentarlos. Al principio hay que ser como muy enérgico mientras se definen los hábitos, se marca el camino y en la medida en que yo esté clara en que la gente está motivada, que está comprometida y que tengo gente capaz, a la que he delegado tareas, de garantizarme un trabajo eficiente sin que haya tanto control de mi parte, va

cambiando el liderazgo. Si yo por ejemplo, con las chiquillas de primero tengo una líder muy eficiente en la parte técnica y administrativa, yo no tengo que tener mucha participación directa, porque a veces ellos se sienten mucho más a gusto con los iguales. Entonces tenemos unas redes de liderazgo en todos los paralelos, en todos los equipos, y yo me entiendo con los coordinadores y la gente trabaja muy contenta. A veces se interviene cuando hace falta intervenir. En la medida en que uno vaya conociendo varias estrategias de control, va cambiando su línea de liderazgo.

E. ¿Ahora ejerce su papel de líder en formas que sean diferentes de las del pasado? (por ejemplo, las razones).

D. Uno va mejorando cuando comete errores, si uno reflexiona, la próxima vez lo hace mejor. No se habla de errores sino de lecciones aprendidas y las debilidades son oportunidades para crecer. Uno va madurando y va conociendo. En algún tiempo fui muy obsesiva y yo pasaba fines de semana aquí y congresos y vacaciones de lleno en esto y hoy por hoy, me mido en el tiempo que paso aquí. Ahora sé que el liderazgo va mucho más allá del tiempo que estoy aquí sino de delegar responsabilidades. Alguna vez le mencioné lo que menciona Rick Warren en el libro Liderar con propósito, sobre liderar con inteligencia, no con esfuerzo. Hay que ser firme y tener bien definidas las disposiciones y su estructura, la organización, en fin. Aquí hablamos mucho de una política institucional y normas que se comunican claramente a todos. Hay que tener cuidado de no ser autocrático, pero hay que tener y demostrar mucha seguridad.

E. Como líder, ¿En qué interviene la mayor parte de su tiempo? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus prioridades como líder y la administración de asignación de tiempos?

D. Aquí en la escuela, lo que más tiempo amerita de mi parte es todo lo relativo a administración propiamente. Hay mucha información que nos llega y hay que encargarse de ella. Además de planificar, desarrollar y evaluar proyectos diversos que son propuestos desde afuera o que nacen como una necesidad. Otro aspecto que requiere de bastante tiempo es el trabajo con los docentes, ya sea en reuniones generales o en por grupos. Algunas veces se discuten asuntos que le competen a todos, algunas otras los coordinadores de paralelos piden un espacio para exponer inquietudes y para buscar soluciones conmigo. Y fuera de la escuela, las reuniones, congresos, que se dan periódicamente.

E. Bien. ¿Cómo hacer frente a los retos en la escuela?

D. Bueno, yo creo que el mayor reto es ir al ritmo en el que la sociedad cambia, es hacerle frente a todos los cambios que se dan y no quedarnos atrás. Los estudiantes de la actualidad necesitan recursos, necesitan aprender a utilizar de manera positiva y eficiente esos recursos, porque nada hacemos permitiéndoles usar una computadora si no se les enseña cuáles son las herramientas que tienen a su alcance y cómo utilizarlas.

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

D. Bueno eso ya lo hemos comentado en algún momento. El liderazgo en la escuela se da en todos los niveles, hasta los niños tienen un poco de liderazgo. Tengo aquí coordinadores de equipo que se encargan de situaciones en las que por tiempo y otros factores yo no puedo supervisar. En la medida en que esas personas ejerzan su liderazgo de manera acertada, no van a requerir tanto control de mi parte. Fuera de la escuela

tenemos diferentes alianzas, con las fuerzas vivas de la comunidad, con departamentos del Ministerio de educación, con ONGs y otras que ayudan a la escuela en general, no solo a mí como directora.

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

D. Podríamos hablar de muchas alianzas que tenemos. El simple hecho de interactuar en una iglesia por ejemplo y de tener un poco de temor de Dios, esta parte espiritual, ayuda mucho en la parte social y de su labor diaria, de su carácter. Desde la comunidad, la escuela está llena de gente servicial y colaboradora que hemos atraído porque se procura brindar un ambiente acogedor. Tenemos alianzas con el Club de Leones, con el cura párroco, con diferentes grupos que nos ayudan.

E. ¿Qué hacer para ser un buen líder?

D. Bueno, para mí la parte espiritual es muy importante. Yo creo que sin Dios es difícil asumir cualquier tarea. Hay que aprender de los errores, y aprender de las personas que laboran al lado de uno. La comunicación es primordial para ser considerado como un buen líder. También esa capacidad de negociación que hace que se viva un ambiente democrático. Ser un buen líder no tiene recetas, la experiencia le va dando a uno ciertas enseñanzas para hacer las cosas un poco mejor durante sus años de trabajo.

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

D. Yo le había contado que en algún momento de mi vida estuve dedicando muchísimo tiempo al trabajo en la escuela. Pero después me di cuenta de que estaba descuidando mi familia y mi labor cristiana. Ahora me enfoco más en la calidad que en la cantidad. Además tengo un equipo sumamente capaz de llevar a buen término las actividades. Mi familia y yo tenemos una finquita y los fines de semana nos vamos allá, porque yo soy amante de la naturaleza y ahí me dedico a sembrar y otras actividades que me relajan mucho. Mi esposo es Pastor en una iglesia y ahí tengo bastantes tareas que aunque son trabajo, pero que me llenan mucho también.

E. ¿Qué hace usted para asegurarse de que usted siga desarrollándose?

Bueno, la práctica en una dirección es motivo para desarrollarse diariamente. Los aprendizajes que uno tiene en el trabajo son los que más le ayudan para mejorar su labor. Ahora existen muchas herramientas para la actualización que no tienen que ser carreras exactamente. El internet es una de esas herramientas, hay muchas temáticas que me apasionan, en las que dedico tiempo para conocer y luego poner en práctica lo aprendido. El Ministerio nos invita a diferentes capacitaciones a las cuales trato siempre de asistir también. Ahora los recursos son abundantes, y lo que yo hago es tratar de indagar todo lo que es nuevo en mi campo.

E. ¿Cuál de sus responsabilidades como directora le resultan más retadoras a sus habilidades como líder?

D. En esto del liderazgo a veces el reto es esa capacidad de tratar con padres de familia o con personas de la misma comunidad, porque como hay personas muy razonables, hay otras personas que son muy difíciles de tratar, personas con las que es difícil dialogar. Hay circunstancias en las que todo se te acumula y uno tiene que manejar la presión, hay

que tener la capacidad de trabajar bajo presión, sin perder la cordura, la calma, la ecuanimidad, la amabilidad.

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

D. se procura realizar una evaluación muy rigurosa ahora que estamos en el programa PYMESEC. En el 2009 yo comencé a hacer gestiones para buscar una evaluación con la idea de que nos acreditaran la calidad y el lema es Evaluar para mejorar, y fue como entramos el programa. Antes de eso ya habíamos comenzado con procesos de autoevaluación, porque era con la teoría del SIMED. Como directora yo me exponía con las críticas, pero evaluábamos los servicios y el desempeño de todos. Ha habido periodos de evaluación a lo largo de los años, pero con el PYMESEC, comenzamos un proceso más científico, más riguroso. Estamos en él desde el 2009 y hay que seleccionar los criterios, buscar los indicadores, y es todo un proceso con pasos y etapas muy bien organizado y estamos en eso. El miércoles tengo una reunión con el personal y aquí ya tengo los instrumentos que vamos a evaluar, con esta guía (la muestra a la entrevistadora). Vamos a aplicarlo a nueve equipos. Los equipos hacen la evaluación y ellos mismos suman para que sea como una autoevaluación.

E. ¿Cómo usted guía a los profesores a enfrentar los retos de su escuela?

D. Bueno, lo primero es ser una motivadora, creer en lo que uno está proponiendo para inyectar un poco de este entusiasmo a los demás. Ahí hay que contagiar a los docentes a creer en lo que se planea para que trabajen con ganas y que sientan ese sentido de pertenencia por cada cosa que hacemos. Mi labor es como la de un director técnico, él dice dónde trabaja mejor cada jugador. Bueno yo no conozco mucho de fútbol, pero lo que hago yo principalmente analizar dónde trabaja mejor cada persona para llegar a los mejores resultados. Este es un trabajo conjunto porque todos son profesionales y yo creo que aquí nos guiamos unos a otros.

E. ¿Cuáles son o deberían ser las tres más importantes cualidades de un director exitoso? ¿Cuáles criterios considera necesarios para el éxito?

D. Esa capacidad de la comunicación, tiene que ser una persona que tenga la capacidad de escuchar. La capacidad del abordaje de conflictos, es muy necesaria. Lo que es el trabajo en equipo, eso implica detectar las fortalezas para ubicar a cada uno de acuerdo sus experiencias, a sus habilidades, y saber aprovecharlo de la mejor manera. La principal habilidad es la de liderar, de tener esa influencia en los demás.

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

D. Aquí tenemos la gran ventaja de tener buenas relaciones, grandes alianzas, por eso se tienen apoyos de muchos tipos. Hay apoyo en cuanto a trabajo de parte de la familia, hay apoyo por parte del personal docente en cuanto a disposición para trabajar. El apoyo económico tal vez si mejorara todo se volvería un poco más sencillo. Yo siento que si uno como director tuviera la posibilidad de intervenir en los procesos de reclutamiento, de escoger a su personal. Eso sería un gran recurso. Sería importante que estas escuelas tan grandes tuvieran tener un director académico o un subdirector para facilitar la labor directiva.

E. ¿Qué tipo de apoyos son los más importantes para los estudiantes y sus familias?

D. Yo diría que el apoyo emocional primeramente. Son perdonas necesitadas de ese afecto, de ese respeto y comprensión. Los estudiantes necesitan sin duda alguna el apoyo académico y de estudio que en la casa muchas veces no reciben y al apoyarlos en esto, indirectamente se está apoyando a las familias. Aquí en la escuela se realizan charlas para padres en cuanto a temas que les son útiles y se hacen proyectos para que tengan alguna entrada de dinero, especialmente a las madres. Ellos requieren apoyo en cuanto al conocimiento de la tecnología. Los alumnos tienen ahora una computadora en el aula y un laboratorio y a los padres se les dio información de cómo crear una cuenta de correo y ahora se les envía toda la información por vía electrónica, esto los obliga a perderle el miedo a la tecnología y a aprender más.

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

Mejor plan de estudios e instrucción.

Más/Mejores servicios escolares.

Más /Mejor participación de los padres.

Más/Mejor apoyo escolar a los padres.

Más/Mejor vinculación de la escuela o la escuela-servicios de salud y servicios sociales para los alumnos y familias

Más/Mejor liderazgo escolar de los miembros del equipo.

D. Pues todo lo que se pueda mejorar es una fuente de éxito. Se debe estar en actualización constante para cambiar las metodologías, para innovar en recursos didácticos. Los servicios escolares que se brindan son variados, pero yo siempre he querido que se vuelva a brindar la escuela para padres y el servicio de odontología. Existen muchas alianzas, pero como dije antes, se pueden buscar apoyos para ayudar a las familias de los estudiantes en cuanto a su economía.

E. ¿Qué más podría contribuir al éxito de su escuela en cuanto a estrategias fuera de la escuela, en la escuela y a nivel del aula.

D. Recursos materiales gracias a Dios tenemos mucho. Tal vez el poder tener apoyo económico para remunerar a los docentes para que asistan a capacitaciones fuera del horario lectivo. Un apoyo en lo administrativo también sería un paso para el éxito de esta escuela. En cuanto a estrategias fuera de la escuela, se tiene muchas alianzas y tal vez estrechar la relación con organismos para ayudar a las familias que se encuentran en condiciones adversas.

E. ¿Cuál cree que sea el futuro probable de su escuela?

D. tengo la preocupación de que aquí gran parte del personal está en una condición de que muchos se van a jubilar y va haber como una desbandada (risas), en el sentido de que muchas docentes seguramente se van a jubilar simultáneamente. A mí a veces me preocupa que esta escuela que ha tenido tanta estabilidad, llegue el momento en el que haya mucho cambio repentino. Pero bueno, espero que vengan docentes preparados y actualizados y otro director en condiciones de realizar una mejor labor que nosotros.

E. ¿Qué tipo de líderes se necesitarán como los futuros directores de las escuelas?

D. Eso es realmente incierto porque realmente los cambios de la sociedad son vertiginosos, pero guiándonos por lo que estamos viviendo actualmente se pueden citar algunos puntos. Yo creo que el manejo de tecnología es una habilidad primordial ahora y

mucho más en el futuro. Y no solo ese uso de los aparatos, sino el tener esa capacidad de criticar la información que tenemos, para que los alumnos aprendan a no creer todo lo que ven o lo que leen, sino que sean personas críticas ante tal cantidad de información. La comunicación asertiva será, definitivamente, una cualidad necesaria para los directores del futuro, y también el hecho de ejercer un liderazgo compartido. Gente nueva y comprometida, con amor por lo que hacen.

E. Nuevamente muchas gracias Doña Hilda.

D. Para servirle.

Entrevista director # 3

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre del maestro: Mr. Hilda Hidalgo Hidalgo.

Fecha de entrevista: 23 de julio de 2012.

Hora de inicio: 2: 00 p.m.

Hora de finalización: 3:00 p.m.

Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira.

Entrevistador: E

Directora: D

E. Buenas tardes Doña Hilda.

D. Buenas tardes. ¿Empezamos?

E. Claro. La primera pregunta es: ¿Cómo podemos integrar mejor los alumnos de diferentes contextos sociales y culturales y aumentar su nivel de progreso?

D. en esta escuela los niños vienen de diferentes contextos y muchos de ellos, son bastante problemáticos. Hay una inmigración de nicaragüenses que viven en pobreza y también en hacinamiento. Las mamás tienen tres o más niños y son solteras. Lo importante es brindarles una educación de calidad sin pensar de donde vienen. Se trata de que ahí tengan todos los recursos necesarios para que las tareas del hogar se vuelvan más fáciles, porque allá nadie les ayuda a estudiar. Entendemos a los niños cuando no cumplen con las tareas y les ayudamos para que aprendan a ser responsables y hacer lo mejor que puedan por sí. Esta situación social les afecta académicamente, por lo que se les brindan apoyo para que se nivelen en cuanto a los conocimientos que deberían poseer.

E. Muy bien. ¿Cuáles son las principales estrategias que ha utilizado para aumentar su nivel de progreso? ¿Podría priorizar estas estrategias en relación con su impacto en los resultados deseados?

D. Brindar la mayor cantidad de servicios de apoyo, para dar una atención lo más integral posible. Se trata de que los docentes no hagan diferencias entre un estudiante y otro y de conocer lo que viven sus casas para entender mejor porque hace las cosas de una forma o de otra. Aunque no se ven como estrategias específicas para esto, pues se utilizan como acciones que ayudan a los estudiantes, tanto a los que vienen de situaciones favorables, como a los que no. La mejor estrategia es el acceso a todo lo que no pueden poseer afuera, como es el uso de tecnología, la atención a la salud física y psicológica y la ayuda pedagógica. Después el conocimiento de la realidad y la mayor ayuda y comprensión por parte del docente.

E. En su opinión, ¿cuáles son las características esenciales y cualidades de liderazgo y éxito en la mejora de la gestión de los alumnos con diferentes antecedentes sociales y culturales? ¿Podría hacer priorizar estas características y cualidades?

D. Bueno, lo primero es que el liderazgo no se da solo de mi parte, sino que todos tienen que liderar en alguna medida. El liderazgo compartido ayuda a que esos estudiantes tengan en apoyo necesario. A mí no me es posible conocer a cada uno y solventar sus necesidades de manera individual, pero si el docente está comprometido, puede apoyar cada caso en particular. La comunicación es otra característica que favorece a los estudiantes, ya que si las maestras me comentan las cosas podemos llegar a soluciones conjuntas. Hay que dejar de ver a los estudiantes con etiquetas, este es pobre, aquel viene de una familia disfuncional... simplemente son niños con capacidades que se pueden desarrollar.

E. ¿Cuáles son las principales barreras para el aprendizaje y el rendimiento académico de los alumnos? ¿Cómo podemos abordar mejor estos obstáculos?

D. La mayoría de los estudiantes de esta escuela tienen muy poco apoyo de parte de sus padres. Esa es una barrera muy grande porque no les ayudan con las tareas y no siempre están enterados de su desempeño académico. Cuando los padres vienen con intenciones de matricular se les hace firmar unos compromisos y eso los hace responsables de cumplirlos, de lo contrario no se les da matrícula. Las maestras los buscan cuando sienten que no están colaborando lo suficiente por el bien de los alumnos. Los niños ven comportamientos nocivos por parte de sus papás, y tienden a seguir patrones, por eso se les trata de inculcar valores y guiarlos en qué es mejor para ellos. Además se hacen actividades para sensibilizar a los papás sobre sus responsabilidades y sobre lo afortunados que son al tener a sus hijos. Hace unos días se les pasó a los papás la película “Reto de valientes” que es muy fuerte pero que cala mucho en ellos.

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

D. El trabajo conjunto es muy importante. Que haya concordancia entre lo que se dice y lo que se hace en la escuela y lo que se dice y hace en la casa. Es difícil que los padres se involucren de lleno pero se planean actividades específicas para que ellos se sientan parte del proceso. La escuela tiene contacto estrecho con las fuerzas vivas de la comunidad, con la municipalidad, el centro de salud, la fuerza pública. Se solicitan servicios para los niños. Quizás no existe una ayuda que venga de afuera para las familias, pero se realizan proyectos, como el centro de acopio y la hidroponía en los que los padres aprenden y reciben un ingreso económico.

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

D. Siendo una persona preparada que dé ejemplo de buena educación. Motivando verbalmente a aquellos que se destacan por su esfuerzo y alentando a los que no van tan

bien académicamente. Ayudarlos significa brindarles la mayor cantidad de recursos posible, darles herramientas innovadoras para el aprendizaje.

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

D. Haciéndolos sentir comprometidos desde el primer momento. Esta escuela tiene una alta demanda de estudiantes y desde el inicio los padres saben que existe un precio para matricular a sus hijos aquí, y es el compromiso más alto para su aprendizaje. Estamos en comunicación constante con otras escuelas e instituciones para lograr alianzas que los beneficien a ellos y a nosotros. Se les presta el auditorio para actividades didácticas y se procura que esta sea la sede para reuniones de directores de la región.

E. ¿Qué tipo de servicios adicionales y programas le gustaría incluir en el funcionamiento de su escuela con el fin de elevar los niveles de logro de los alumnos?

D. Los servicios de salud que incluyen el de odontología que antes tuvimos. Tenemos bastantes servicios adicionales para los alumnos, por el momento no se me ocurren otros.

E. ¿Qué tipo de apoyo (extra) a la salud y servicios humanos le gustaría tener?

D. En algún momento tuvimos servicio de odontología para los niños y las familias y estamos en la planeación de un regreso. Sería importante volver a tener escuela para padres, aunque se trate de algo complicado por el tipo de comunidad.

E. ¿Cuál sería la mejor manera de organizar estos servicios y conectar a su escuela con el fin de producir mejores resultados para los niños? (Escuela-vinculada? Basados en la escuela?).

D. Siempre se procuran alianzas que se concretan en congresos de educación, mediante conversaciones. Se hacen invitaciones a otras instituciones para participar en actividades planeadas por la escuela o para que nos muestren lo que hacen. Yo doy capacitaciones a directores en un programa del Ministerio de Educación, y este contacto me permite tener más cercanía con el Ministro de educación por ejemplo.

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

D. Siempre he pensado y se lo he comentado, esto no es solo un trabajo, sino que es un llamado. Lo más importante al trabajar en educación y en lo que sea es tener vocación, sentir amor por lo que uno hace y entregarse a eso, sin caer en exceso. La negociación y el diálogo facilitan mucho el éxito conjunto. Mantener buenas relaciones con la comunidad, los padres y por supuesto con otras escuelas. Además el saber delegar, porque así se hace un trabajo mucho más eficiente.

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

D. Pues siempre se conserva parte de las prácticas porque cada quien tiene su manera particular de trabajar, pero por supuesto que hay modificaciones que hay que hacer para

adaptarse al contexto en el que se trabaja. En cada lugar hay necesidades diferentes y problemas que hay que resolver que no siempre se pueden solventar de la misma manera. Seguiría tratando de formar un equipo con los docentes y de mantener la democracia hasta donde sea posible.

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

D. Un enfoque de apertura a la diversidad en el que se entienda que no importa el contexto del que venimos, todos tenemos aportes positivos que hacer a un grupo. Dejando de ver las diferencias como algo negativo, sino como una oportunidad de aprendizaje. El tema más importante a tratar sería el de multiculturalidad.

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

D. Sería importante hacer un análisis de la sociedad en la que vivimos actualmente, tal vez mucho de lo que yo aprendí en mi formación es obsoleto ahora, por eso es importante estar actualizándose constantemente. La tecnología, la educación para la diversidad y por su puesto el amor al arte y a la naturaleza son temas relevantes en la formación docente.

Apéndice C

Cuestionario aplicado

ENCUESTA NACIONAL DEL PROYECTO INTERNACIONAL DE DIRECTORES DE EXITOS DE ESCUELAS 2005/06

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

Son tres partes para el proyecto.

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

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

La encuesta tomará aproximadamente 40 minutos para terminar.

Favor de regresar el cuestionario completo a:

B Información del Director

1 Género

Hombre 1
Mujer 2

2 Edad

50

3 Experiencia en educación

Licenciatura 1
Maestría 2
Doctorado 3

4 Capacitación en liderazgo en educación y administración en capacitación

Certificado Diploma 1
Licenciatura 2
Postgrado / Diploma 3
Maestría 4
Doctorado 5
Otro (Por favor especifique) 6

5 Total de años como Director

25

6 Total de años como maestro

30

7 Número de años en la escuela actual

15

8 Número de años en el puesto actual

15

9 Número de escuelas anteriores como Director

3

10 Después del título de maestro, ¿ha trabajado fuera del sistema educativo?

Sí 1
No 2

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

12 Posiciones líderes antes de llegar a ser Director

Maestro Líder 1
Asistente de Director 2
Director de facultad 3
Jefe de Departamento 4
Otro (Por favor especifique) 5

C Trabajo del Director

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

55

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).	5	
4. Caminando alrededor de la escuela.	5	
5. Trabajando con estudiantes.	3	
6. Trabajando con maestros.	8	
7. Trabajando con personal no docente.	4	
8. Trabajando con líderes de equipo.	9	
9. Trabajando con padres de familia.	2	
10. Trabajando con el Consejo de Administración.	7	
11. Trabajando con grupos externos.	3	
12. Conferencias, cursos, actividades de aprendizaje.	2	
13. Para usted mismo.	5	
14. Otro (por favor especifique).		
15. TOTAL DE HORAS	55	

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

Categoría	<i>En tiempo de Escuela (Horas)</i>	<i>En tiempo fuera de Escuela (Horas)</i>
16. Más de cinco tardes entre semana (Total).	50	5
17. Cada fin de semana (Total).	0	0

D Desarrollo y Aprendizaje del Director

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

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

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

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

E Características de liderazgo

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

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

en grupos grandes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Alentar al personal a evaluar, perfeccionar y mejorar su práctica, según sea necesario.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Distribución del liderazgo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Promocionar la escuela en la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. Celebrar los éxitos de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Crear un clima de confianza dentro de la comunidad local.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
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	5	1	2	3	4	5
27. Intervenir activamente en la promoción del aprendizaje de profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Supervisar los estándares de enseñanza, aprendizaje y comportamiento en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Asegurar que los valores fundamentales sean regularmente articulados y comunicados en toda la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Trabajar en pro del consenso en el establecimiento de prioridades para las metas de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Voluntad para cambiar a la luz de los nuevos conocimientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. Creer que usted puede hacer la diferencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

33. Estar orgulloso de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Justo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Optimista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Determinado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Comprometido.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. Genuino.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Realista.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Ético.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Persistente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Apasionado.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. Honesto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. Valiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

F Toma de decisiones en la Escuela

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

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

G Percepciones de éxito

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

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

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

					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 (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Grado al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejoramiento en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Baj				Alto		Baj				Alto	Baj				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
					6. Existe colaboración entre										

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

Grado evidente en la escuela (Por favor circula un numero)					Capacidades de la Escuela	Alcance al cual Yo como Director contribuyo a (Por favor circula un numero)					Grado de mejora en los últimos años (Por favor circula un numero)				
Bajo				Alto		Bajo				Alto	Bajo				Alto
1	2	3	4	5	15. Los valores y conocimiento del personal son centrados en relación a la enseñanza, aprendizaje y comportamientos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	16. Hay un continuo diálogo profesional entre profesores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	17. El liderazgo se distribuye entre un gran número de personas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	18. La toma de decisiones se caracteriza por las prácticas de colaboración.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	19. Hay un clima de confianza.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	20. Hay un seguimiento regular de lo que pasa fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	21. Hay en la reflexión crítica y el análisis de la práctica escolar, ideas, problemas y políticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	22. La escuela gana recursos adicionales procedentes de fuera de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	23. Hay un compromiso coherente y sentido de dirección.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	24. La escuela comparte activamente información con los padres y la comunidad.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	25. La visión de la escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos los miembros de la escuela.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	26. La visión de la Escuela se articula, discute y comunica con claridad a todos en la comunidad externa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	27. Los resultados de la escuela son comunicados con claridad al personal.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	28. Los resultados de la Escuela se comunican claramente a otros beneficiarios.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

I Responsabilidades

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

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

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

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

J Liderazgo Tensiones y Dilemas

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

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

K Valores y Creencias

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

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

L Los objetivos sociales en la escuela.

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

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

11. Los estudiantes tienen un enfoque crítico que promueve muchas discusiones e intercambios de ideas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Los estudiantes usan muchas formas diferentes de expresarse.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. Los estudiantes entienden que la intimidación a otros es un comportamiento totalmente inaceptable.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

M Mejoramiento Escolar

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

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

1. Motivación permanente (salario emocional)
2. Capacitación docente.
3. Organización (delegación).

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

1. Aula virtual- uso de la tecnología.
2. Trabajo colaborativo- sinérgico.
3. Padres involucrados afectivamente.

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?

La pro-actividad existente en cada uno de los miembros del personal, padres de familia, en la mayoría, que deja en evidencia a unos pocos.

N Percepciones de Antecedentes y logro de los estudiantes.

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

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

O Una mayor participación con el Proyecto

Esta investigación es parte de un programa continuo de investigación.

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

Si 1
 No 2

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

Un proyecto web está disponible en: www.oise.utoronto.ca/~schoolleadership/ssl.html

Apéndice D
Entrevistas a profundidad
(Aplicadas a los docentes)

Entrevista al maestro # 1

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.
Nombre del maestro: María Socorro Pizarro Flores.
Fecha de entrevista: 2 de mayo de 2012.
Hora de inicio: 1:30 P.m.
Hora de finalización: 2:10 p.m.
Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira.

Entrevistador: E
Maestro: M

E. ¿Cuántos años de experiencia tiene en la docencia?
M. Bueno, yo inicié en 1979, haciendo una incapacidad en un kinder público, en Guanacaste.
E. ¿Cuándo llegó a esta escuela?
M. En 1988.
E. ¿Qué posición se le asignó?
M. Profesora de enseñanza de II ciclo.
E. ¿Cuál es su posición actual en la escuela?
M. Tengo el mismo nivel, I y II ciclos. Tengo un sexto grado y tengo un recargo de aula abierta.
E. Cómo describiría el contexto político y social de su escuela.
M. Yo lo considero bueno. Porque realmente aquí en la escuela, tanto por la cabeza que es la directora, como el personal, es muy comprometido con lo que se establece a nivel interno. Y a nivel social también porque se le ayuda mucho al estudiante, aquí se preocupan por la alimentación, se preocupan porque la soda, que sean productos alimenticios y no algo que los vaya a perjudicar.
E. ¿Cómo se puede describir la población de alumnos?
M. Las fortalezas... tienen un buen rendimiento académico. Aquí se pone una base respecto al rendimiento académico y hay medios de ayudar a los chicos; aquí hay PRIN, hay servicios de apoyo, entonces hay un compromiso entre el docente, el estudiante y el padre de familia. Aquí hay un comité que se encarga de las donaciones de los uniformes de los niños que salen para los chiquitos que realmente lo necesitan. En el aspecto social, a pesar de la comunidad de la que vienen, son pocos los que tienen algún problema personal, pero siempre se les ha ayudado. Aquí hay comités... psicólogos, que si hay una situación a nivel social, se recurre a ellos para profundizar más la situación y

recurrir al PANI. Aquí dan programas de DARE, por aquellos chicos... que aunque aquí nunca ha habido casos de drogas, para que conozcan y prevenir.

E. ¿Cómo describiría las familias de sus alumnos?

M. Pues muchos son analfabetos y otros tal vez por las circunstancias de la vida son mujeres solas, jefas de hogar, o son hombres solos. Hay gente que viene, no propiamente de nuestro país, sino que vienen de otros lugares, como de Nicaragua; aquí la población es más que todo es nicaragüense y usted sabe que la problemática de la población es diferente a la de nuestro país y aquí abunda mucho eso, pero aún así, se les trata de ayudar.

E. ¿Cómo cree que es el involucramiento de los padres en esta escuela?

M. Es bueno, porque hay un compromiso, tanto a nivel de lo que es la dirección y a nivel institucional con la comunidad. Todo padre se involucra aquí, porque hay comités de padres de apoyo, aquí hay un grupo de madres que trabajan para el centro de acopio. La directora es una persona muy anuente, en ayudar mucho al padre, en esto, en situaciones que ya te mencioné, entonces ella vive haciendo programas y proyectos y los incluye.

E. ¿Cómo describiría la comunidad de la que provienen los alumnos?

M. Yo creo que es buena, no podemos hablar de excelencia, pero es buena. Lo importante es comprometer al padre, porque lo que el Estado da es una beca, casi la mayoría de los estudiantes gozan de ese privilegio, pero el padre se confunde y gastan el dinero en otras cosas.

E. ¿Usted cree que es una escuela segura?

M. Sí, si considero que es segura. Aquí hay oficiales en el transcurso del día, hay un sistema para que entren los padres aunque sean conocidos. Se les hace una boleta para que entren, siempre y cuando no interrumpa la clase del docente. Si el docente está en una especial, pues está el horario especial a padres. Yo considero que sí, que sí hay una buena seguridad. Ahí entran y el guarda tiene un detector y... los portones están cerrados. Todo el personal está comprometido en el recreo a hacer el cuidado de recreos. Se establece por número de recreos y ese personal está cuidando todas las áreas de seguridad que los chiquillos no corran; se les inculca que vayan a la soda, que se vuelvan a regresar al pabellón donde están y ahí está todo el personal.

E. ¿Cree que es una escuela saludable?

M. Sí, porque por eso se ha mantenido la manipulación de los alimentos, aunque sea en el comedor, hay gente que sabe de eso. Hay un comité de nutrición y está la profesora de Hogar. Se les da capacitaciones a las cocineras de manipular los alimentos.

E. ¿Y en cuanto a salud social?

M. Pues sí, aquí no hay problemas. Pues sí los hay pero se trabaja para que no afecten a los niños.

E. ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes?

M. Yo considero que sí, aquí lo chiquitos no se quieren ir, no les gusta la casa. Es un ambiente acogedor; tiene bastantes aéreas; hay un jardín botánico en donde hay mesitas para que ellos vallan a estudiar, pueden ir a conversar, hay bastantes áreas verdes donde ellos van y conversan; hay banquitas donde pueden estar conversando sanamente.

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

M. Buenos porque aquí hay una meta de mantener siempre el 95% en el rendimiento académico o subirlo, pero se mantiene un 95% a nivel regional. Osea la institución se compromete de mantener y si hay chicos que están bajos se refieren al PRIN, se refieren al comité de apoyo.

E: ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela?

M. Sí, yo me identifico porque yo la quiero mucho. Yo soy una persona que me meto a nivel político... el trabajar con la municipalidad de San José y en el aspecto de las elecciones a nivel nacional y de ahí yo me agarro y aprovecho el trabajo para que se consigan las cosas que se necesitan. Por ejemplo: yo ahorita estoy solicitando un material para cambiar los pisos de madera por cerámica y ya está aprobado para siete aulas. Yo lo hago por ayudar y por lo chicos tengan un buen acogimiento en las aulas.

E. ¿Es usted igual; más o menos comprometido antes de este director?

M. No me mantengo igual. Estoy igual yo siempre he sido así. Más bien con ella he trabajado más, porque como ella ve esa cualidad en mí entonces ella me toma en cuenta para que le ayude.

E. ¿Cómo se siente ahora mismo? ¿Resistente o vulnerable? ¿Cansado o enérgico?

M. No, me siento bien. Hay momentos en los que a veces uno se cansa. No siento como que hay papás que son muy comprometidos pero hay papás que son muy tranquilos, entonces cuando usted se estresa es cuando trabaja y trabaja, pero dice: de que vale si los papás no se preocupan; no existe aquel compromiso del padre. Ahora muchos papás no se aceptan lo que uno les dice de los chicos. Y dentro de la escuela, lo que no me conviene lo ignoro y lo que me conviene lo tomo; lo que no me sirve lo desecho.

E. ¿Cómo puede describir el personal docente?

M. Es muy comprometido, no puedo decir nada mala de ellos a pesar de que a veces tiene un roces con ellos, el personal aquí es muy comprometido porque eso sí se establece en política institucional con la señora directora. Hay mucho compromiso y hay que responder. Yo creo que nuestra escuela, no porque yo trabaje en esta escuela, a nivel nacional es una de las que ha ocupado un primer lugar en varias cosas.

E. ¿Cómo describiría los puntos fuertes de su escuela?

M. En lo que es la parte cultural hay profesores muy comprometidos, ellos concursan a nivel nacional y han ganado. Hay un grupo muy lindo que se llama Batzú, el año pasado fueron a Francia a representar nuestra escuela. Y es bonito porque tal vez niños que no hubieran podido ir fueron. En la parte académica, cuando representan la feria científica. Antes cuando se daba las “Antorchitas” siempre llegaban a un primer lugar.

E. ¿Cómo describiría usted los desafíos de su escuela?

M. Un desafío puede ser la preparación educativa como docentes. Cuando al padre usted lo compromete, cuando hay un abandono y usted lo compromete, a veces no sirve; creen que la escuela es una guardería. Esos son realmente son los desafíos.

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

M. No, siento que es igual que antes. Hay bajas pero, un año o dos años pero ya, yo siento que fue como un desbalance pero ya me restablecí.

E. ¿Preferiría permanecer en esta escuela?

M. Sí, porque me queda cerca de mi casa, soy de la misma comunidad, pero como le digo, pero si el día de mañana me sale algo mejor o puedo aspirar algo más no me voy a quedar aquí. Si yo estoy estudiando es para ir escalando, entonces no me voy a estancar a ser una maestra. Si estoy estudiando administración educativa es porque yo aspiro a ser directora; si estoy estudiando un poquito más allá es porque quiero ser asesora. Si a mí se me abre las puertas de algo bueno yo no me tengo que quedar aquí, por surgir, por conocer y por el aspecto económico.

E. ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles?

M. Hay momentos verdad, hay momentos cuando uno siente que no hay una relación recíproca con los padres, entonces una desea estar en otro lugar.

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

M. Ella ayuda a cualquier persona, es muy humana. Ella es muy comprometida con el personal, con los padres y con los chiquitos. Si uno tiene un problema, ella lo asesora. Hasta el momento no he tenido problemas de ninguna índole con ella.

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

M. Aquí hay compañeras muy buenas, muy colaboradoras. Yo tengo una amiga que trabaja ahora en el nivel en el que yo trabajaba hace un tiempo y ahora yo trabajo en el nivel que ella estaba y ella me dice aquí hay material, nos ayudamos mutuamente.

E. ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela?

M. Es una escuela muy comprometida ecológicamente; ambientalista. Es una escuela que mantiene todas las estrellas que tiene hasta el momento. Es una escuela muy comprometida con el cuidado del agua. Con respecto a la comunidad cultural es un grupo que representa a la institución, eso es un aspecto clave. Esta biblioteca tiene varias secciones tiene mesoteca, audiovisuales, tiene circulación, tiene sala de lectura, hay sala de referencias. Es una escuela muy comprometida que sobresale en esas cosas.

E. ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ¿Serán los profesores de calidad?

M. Sí, muy comprometidos. La mayoría aquí están estudiando, tienen una maestría una licenciatura, algunos bachillerato, pero todos muy comprometidos, son un grupo profesional muy bueno.

¿Será la forma de tomar de decisiones, la estructura de gestión?

M. Sí, porque hay paralelos. Hay decisiones que se toman a decisión del paralelo y hay decisiones que se toman en reunión de personal en general, dependiendo de la situación que presente.

E. ¿La calidad del servicio escolar será un factor de éxito?

M. Sí, los estudiantes cuentan con muchos servicios; como el comedor, la soda, los grupos de profesionales que los ayudan con problemas de aprendizaje o emocionales, además de otros que vienen de la comunidad para brindar sus servicios.

E. ¿Son una clave de éxito los profesores comprometidos?

M. Sí, todos son muy comprometidos con su trabajo.

E. ¿Calidad del Director?

M. Si ella tiene una maestría. Ella es muy comprometida a nivel institucional, ella siempre compromete a los miembros de la escuela para salir adelante.

E. ¿Calidad del liderazgo de equipo en la escuela?

M. Bueno. Aquí todo se trabaja en equipo. Ahora tenemos un sistema aquí que se llama PIAC, para que se lleve todo por medio electrónico; se están haciendo expedientes... y todo gracias a iniciativa de la directora.

E. ¿Calidad de la relación escuela-familia?

M. Aquí hay mucho padre que si es muy comprometido con los docentes y se trata de llamarlos a colaborar en todo lo que se pueda.

E. ¿Calidad de la relación escuela-comunidad?

M. Aquí se hace un programa de salud, vienen los EBAIS a brindar sus servicios; vienen los personeros de ASEMBIS y hacen una feria de la salud.

E. ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?

M. La directora es una persona muy comprometida con el ambiente. Ella empezó con el proyecto de aula abierta y ella ha rescatado a muchos chicos que han salido de la escuela por tener sobre edad y dejaron de estudiar, entonces ella se preocupó porque se abriera este tipo de educación.

E. ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?

M. Bueno ella siempre se ha caracterizado por las mejoras a la institución; se ha preocupado porque las aulas tengan piso de cerámica al igual que el comedor. Se ha preocupado por la estructura y por lo académico.

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

M. Que se mantenga un liderazgo a nivel nacional, que se destaque por la excelencia pedagógica.

E. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?

M. Es democrático porque cuando ella ve algo que no le gusta nos cita a reunión y lo expone. Cuando se elige el patronato escolar, ella deja que sean los padres que elijan pero los compromete a ayudar a la institución para los estudiantes. También ha creado comités: comité de la armonía, de bandera azul, de seguridad, de orientación... por eso trabajamos todos.

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

M. Me imagino que la educación que ella tiene, porque me imagino que si ella estudió eso y se sigue preparando es porque es su vocación.

E. ¿Cuáles cree usted que son las estrategias de la directora en relación con los padres de familia?

M. Ella hace reuniones, ella comparte, da las pautas a seguir y los pone a votar. Crea proyectos con el fin de involucrarlos, para que ayuden a la escuela y algunas veces para que tengan un ingreso económico extra.

E. ¿Qué estrategias tiene para relacionarse con la comunidad?

M. Ella siempre la toma en cuenta. Ella en las fechas efemérides, por ejemplo el 15 de setiembre, se hace una feria, se venden comidas y la comunidad participa. Ella delega en los comités la responsabilidad de buscar ayuda en los entes de la comunidad y algunas veces ella lo hace personalmente.

E. ¿Las relaciones con directores de otras escuelas?

M. Me imagino que es buena. Ella tiene constantemente reuniones con otros directores. Ahora que tenemos el PIAC nos visitan directores y docentes para capacitarse en la escuela.

E. ¿Cómo define el papel del director en relación con la administración?

M. Ella tiene personas que la asisten que conocen el trabajo si ella no está, además de los comités, sin embargo, ella está al pendiente del avance de las actividades.

E. ¿Cómo define el papel del director en relación con el liderazgo de equipo?

M. La directora practica el liderazgo de equipo y ha hecho que aquí todos trabajemos por el bienestar de los estudiantes

E. ¿Cómo define el papel del director en relación con plan de estudios?

M. Ella nos inculca a utilizar todos los recursos que tiene la institución. Todas las aulas tienen su computadora, su televisor; se puede aprovechar tanto avance que hay en internet; se pueden solicitar videos, CD y todo para una mejor puesta en práctica del plan de estudios.

E. ¿De qué manera afecta o influencia el director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?

M. Ella no es una persona que está sobre usted, ella confía que usted está haciendo bien su trabajo y delega en el coordinador del paralelo que se cerciore de que la persona esté comprometida. Ella el primer día de clases visita a los niños y se presenta... ella es muy cariñosa con los niños y con el personal también. Nos motiva siempre.

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

M. Ser amplio en el concepto de conversar con los docentes, con los padres y con los estudiantes, ser una persona muy humanitaria, sea cuál sea su función en la escuela.

E. ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?

M. Que ella tenga la confianza en que pueda compartir ciertas inquietudes en cuanto a problemas personales. La buena comunicación y el trabajo en equipo.

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

M. La comunicación y ver las necesidades porque a veces como docentes podemos actuar injustamente si no sabemos las problemática de los hogares.

E. ¿Qué haría a su escuela aún más exitosa? ¿Un mejor plan de estudios e instrucción?

M. Yo digo que si pero en realidad aquí estamos comprometidos con la enseñanza, además existen apoyos para los estudiantes con problemas de aprendizaje: existe PRIN, hay comités de apoyo, hay terapia de lenguaje, hay terapia para trastornos emocionales.

E. ¿Más y mejores servicios escolares?

M. Es que aquí hay bastantes. Más bien de otras escuelas y del kinder vienen acá, porque aquí hay terapia de lenguaje, manejo de trastornos emocionales, lo que se llama problemas de aprendizaje... está el PRIN...

E. ¿Más y mejor participación de los padres?

M. Bueno, en general los padres trabajan, aunque casi siempre sean los mismos.

E. ¿Más y mejor apoyo a escuela para padres?

M. Sería importante mejorarlo, porque aunque ellos participan en algunas actividades, no se les da ningún tipo de instrucción, a excepción de lo que aprenden en el centro de acopio.

E. ¿Más y mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias?

M. Es que aquí hay un compromiso en cuestión de salud a nivel regional. Nos ha visitado la Doctora que es jefa de la región a hablar sobre el lavado de manos.

E. Más/mejor liderazgo escolar.

M. Creo que la directora es una excelente líder. Ella nos motiva y sabe como liderar al grupo.

E. ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela?

M. Creo que es el trabajo en equipo que sobresale cuando se llega a participar a nivel nacional y que permite que otros conozcan la escuela y a los chicos. Además las relaciones entre la escuela y los entes de la comunidad. Y los recursos que enriquecen la acción en el aula.

Entrevista al maestro # 2

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre del maestro: Vera Carvajal.

Fecha de entrevista: 7 de mayo de 2012.

Hora de inicio: 1:25 P.m.

Hora de finalización: 2:00 p.m.

Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira.

Entrevistador: E

Maestro: M

E. Yo soy Karen Jiménez y estoy haciendo una maestría en el Tecnológico de Monterrey y la tesis trata sobre directores exitosos. Gracias por darme esta entrevista.

M. Mucho gusto, yo soy Vera Carvajal.

E. En cuanto a su biografía, ¿Cuándo llegó a esta escuela?

M. En el año 1984.

E. ¿Qué posición se le asignó?

M. Maestra de I ciclo, cuarto grado.

E. ¿Cuál es su posición actual en la escuela?

M. Ahorita trabajo dando cuarto grado otra vez y doy clases de recuperación, de PRIN, un programa de atención integral.

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

M. Bueno aquí todos nos llevamos muy bien porque aquí hay mucha armonía. Se trabaja mucho pero hay mucha armonía, ya que la directora influye en todo eso. Ella trata de que todos nos llevemos bien; de que las cosas se solucionen lo mejor posible por medio del diálogo.

E. ¿Cómo se puede describir la población de alumnos?

M. Aquí, necesidades hay muchas, porque estamos en una escuela urbano- marginal. La población aquí, aparte de que está en un ambiente de drogadicción, prostitución en los hogares, hogares disfuncionales; hogares en los que está solo la mamá con el chiquito, hogares donde está solo el papá atendiendo a un niño porque la mamá lo abandonó. Pero también hay hogares muy unidos, en los que se les enseñan valores a los niños. Pero son niños esforzados y casi no se ve que traigan a la escuela lo que viven en la casa.

E. ¿Cómo se puede describir las familias de sus alumnos?

M. Como le digo, hay muchas problemáticas. Son familias con muchos problemas sociales y económicos.

E. ¿Cómo se puede describir la involucramiento de los padres en esta escuela?

M. Así como hay padres muy interesados, hay otros que no les interesa nada, ni siquiera que sus hijos presenten una tarea. Hay padres que están muy metidos ayudando en la escuela; cooperando, y hay otros que brillan por su ausencia. Yo he tenido padres que hasta la última reunión vienen a ver si su niño pasó de grado o no pasó, pero durante el año uno tiene que estarlos llamando y no vienen a la escuela.

E. ¿Cómo se puede describir la comunidad de la que provienen los alumnos?

M. Aquí hay una comunidad en la que los niños ven de todo. Hay mucha droga y hay niños que se han salido de la escuela para consumir droga.

E. ¿Es una escuela segura?

M. Aquí en cuanto a seguridad para los niños, hay demasiado. Aquí nadie entra si no deja su cédula con el guarda y pueden pasar hasta la dirección. Si la persona no fue mandada a llamar por un docente y no trae un documento que lo hace constar, no puede ingresar.

E. ¿Es una escuela saludable?

M. Es una escuela muy limpia, usted la puede ver, aquí se hace una limpieza total, las aulas se tratan de mantener limpias... aquí hay un comité de bandera azul, que inculca la eso, la protección y cuidado del ambiente. Los niños cooperan mucho con eso y con el reciclaje. En cuanto a accidentes, siempre se trata de estar cuidando en los recreos, que los niños no corran, no se empujen... siempre se está en vigilancia de los juegos de ellos. También hay una comisión de emergencias aquí, estamos preparados para cualquier terremoto, temblor... cualquier evento que haya... hay una brigada de primeros auxilios, donde se tiene silla de ruedas, cama, medicinas, todo para los primeros auxilios. A los profesores que son de primeros auxilios se les dan talleres constantemente para que estén preparados para atender cualquier situación de cualquier niño.

E. Ah que bueno. ¿Se trata de un lugar feliz para los estudiantes?

M. Yo siento que sí, que los niños aquí son felices, porque además de todo, les sobra la comida, que es lo que a ellos les gusta (risas). Aquí hay de todo, los niños pueden gozar de muchas cosas... en cuanto a problemas que ellos tengan, cuentan con psicólogo, están los programas de PRIN, está terapia de lenguaje, hay socióloga...y va a haber dentista también.

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

M. Uno trata de sacar adelante a los estudiantes, pero sí se necesitan algunos cambios a nivel general. El rendimiento académico es muy bueno.

E. ¿Cómo describiría su sentido de identidad en la escuela?

M. Esta escuela es como si fuera mi segundo hogar. A veces me voy a las siete u ocho de la noche. Yo siempre me doy para la escuela, así como la escuela se da para uno.

E. ¿Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?

M. Yo siempre he estado comprometida con esta escuela. A mí me dicen: usted tiene que quedarse, yo me quedo sin problema. Yo no tengo reloj para salir de aquí, solo reloj para entrar. Igual con la otra directora que había. Con todas, yo soy igual... es que no es la directora, es la escuela.

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

M. Cansada ya estoy, porque ya son muchos años de trabajar y de luchar con tanto niño y ahora en este tiempo se siente uno más cansado por la problemática que hay con los comportamientos de los niños. Pero todavía tengo energía.

E. ¿Cómo puede describir el personal docente?

M. Aquí, nunca he tenido problemas con ninguno y siempre que he pedido ayuda me la han dado. Uno aunque tenga muchos años de trabajar siempre necesita de los demás.

Cada día se puede aprender algo nuevo, más ahora que nos están exigiendo la computación (risas).

E. ¿Cómo puede describir los puntos fuertes de su escuela?

M. Todos los logros alcanzados. Como lograr tener murales en las paredes, la implementación de la sala de cómputo; las computadoras para las aulas.

E. ¿Cómo puede describir los desafíos de su escuela?

M. Es que aquí la directora se propone cosas y siempre los logra. Ahorita hay un proyecto de techar la cancha, y es algo que se venía planificando desde hace tiempo y ya se está haciendo. Ella se propuso que las profesoras tuvieran una sala de computación, donde ellos fueran a hacer su trabajo, sus expedientes...y lo logró. El próximo reto es poner computadoras a todos los docentes en las aulas y ya casi lo tiene.

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

M. Bueno aquí en esta escuela, si uno no aprovecha lo que hay, se le hace más difícil, pero aquí ahora es más fácil trabajar porque hay más recursos...aquí hay una biblioteca donde se tiene todo tipo de recursos... aquí hay una sala de audiovisuales, otra donde hay computadoras, otra para películas... cualquier cantidad de material que usted ocupe para las diferentes materias. Ahora tiene más posibilidades de enseñanza uno, donde sean más prácticas las clases y menos teóricas.

E. ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué?

M. Ah sí, yo no me he querido ir, ya casi me pensiono y no me he querido ir.

E. ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?

M. No, a veces siento que lo difícil es lo que me hace lograr los retos que me propongo, como enseñar a los estudiantes... para uno eso es un reto porque no todos aprenden igual y no todos salen adelante igual... en las aulas nos encontramos de todo: chiquitos que tienen problemas de aprendizaje, por ejemplo tenemos adecuaciones curriculares significativas, no significativas... y esos son retos.

E. ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?

M. Yo lucho para lograr todo lo que se me ponga por el frente. No dándose por vencida.

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

M. Todos los apoyos en cuanto a recursos y en cuanto a lo humano también, porque si necesita uno un favor de ella, ella siempre está anuente a hacer con uno negociaciones. No se lo dan todo a uno, pero se hace una negociación.

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

M. Siempre yo busco la ayuda de los compañeros y aquí los compañeros siempre están muy dispuestos a brindar ayuda.

E. ¿Cómo describiría los aspectos clave de éxito en esta escuela?

M. Aquí el éxito es académico, aquí casi siempre se tiene el 100% en cuanto a lo académico. Y en cuanto a los logros que se proponen de mejorar la escuela también.

E. ¿Cómo describe el éxito en esta escuela?

Es una combinación de todos los elementos... los profesores, la toma de decisiones, los servicios, el liderazgo... La base fundamental de la pirámide es la directora, ella nos impulsa a los proyectos que con el apoyo de los docentes y las familias a veces, se logra siempre.

E. ¿Cuál ha sido la contribución del director al éxito de su escuela?

M. Es la guía que nos motiva y por eso se alcanzan las metas.

E. ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?

M. Es que todo lo que hay aquí se ha logrado por Doña Hilda (directora), es logrado porque ella lo impulsa.

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

M. Todas las visiones de ella son para el éxito nada más. Ella lo que quiere es éxito para esta escuela porque me imagino que ella siente que esta escuela es parte de ella.

E. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?

M. Aquí además de que existe democracia también hay mano dura para quienes no estén dispuestos a colaborar, hasta con los padres.

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

M. Sus ideas. Porque le nace hacer todo lo que se propone.

E. ¿Cómo define el papel del director en relación con los padres/familia?

M. Ella se lleva bien con los padres, siempre anuente a estar con ellos, a hacer reuniones con ellos, crear talleres de padres...

E. ¿Cómo define el papel de la directora respecto a la relación con la comunidad?

M. Ella tiene la costumbre de tocar puertas; de aprovechar los recursos que la comunidad le pueda brindar, así como retribuir a la comunidad lo que le da.

E. ¿Cómo define el papel de la directora con respecto a las relaciones con directores de otras escuelas?

M. La escuela está abierta a las visitas y a tratar con ellos. Eso también es éxito para ella.

E. ¿Cómo ve define el papel de la directora en relación con la administración?

M. Ella es una líder, es una excelente administradora.

E. ¿Cómo ve define el papel de la directora en relación con el liderazgo de equipo?

M. Ella conforma muchos comités... comité de bandera azul, comité de relaciones humanas, comité de valores y ella es la cabeza de todos estos.

E. ¿Cómo ve define el papel de la directora en relación con el plan de estudios?

M. Excelente. Ella siempre nos dice: ustedes no tienen necesidad de dar clases magistrales, de las que usted está al frente del grupo dando clase, si no que nos dice que en la escuela hay muchos recursos y nos invita a utilizarlos.

E. ¿De qué manera afecta o influencia la directora al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?

M. Ella trata de que cada uno cumpla y que sea responsable con lo que se tiene que cumplir. Pero para eso ella nombra los organismos de control, como por ejemplo el coordinador es el que revisa el diario por semana y a la dirección se entrega un planeamiento cada período y respecto a ese planeamiento le hacen observaciones.

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

M. Ser una buena guía de los docentes, excelencia para administrar, disposición para ayudar y trabajar.

E. ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?

M. El apoyo docente, si los docentes no apoyan al director, él no podría lograr muchas cosas que se propone.

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

M. Puede ser el apoyo económico, por medio de becas. Materiales didácticos. La alimentación y por supuesto el mayor apoyo académico.

E. ¿Qué haría a su escuela aún más exitosa?

M. Talvés, lo que podría mejorar y que podría aumentar el éxito de la escuela implementar la escuela para padres, porque hay muchos padres analfabetos. Sería muy bueno porque le podrían ayudar con las tareas a sus hijos.

E. ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela?

M. Las estrategias a nivel de aula, a nivel de escuela y a nivel de comunidad es lo que ayuda para que se logren muchas cosas. Aquí se piden ayudas a otras instituciones y se logran cosas. Las nuevas tecnologías en las aulas son un factor de éxito también. Y a nivel de escuela todos los comités son un factor de éxito.

E. Bueno eso sería todo, le agradezco mucho por su tiempo, y la información.

M. Con mucho gusto.

E. Creo que nos vamos a seguir viendo un tiempo más.

M. Está bien.

Entrevista al maestro # 3

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre del maestro: Graciela Romero.

Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira.

Entrevistador: E

Maestro: M

E. ¿Qué experiencia tiene en el área de educación?

M. Tengo Veintidós años de laborar como docente en ésta institución, estudié diplomado en educación luego bachillerato, seguí con mi licenciatura pero no terminé. Soy egresada así de la universidad Nacional, esa ha sido mi experiencia. Trabajé en otro lugar en lo privado, pero propiamente dicho en educación desde el 91 para acá.

E. ¿Cuándo llegó a esta escuela?

M. En 1991

E. ¿Qué posición se le asignó?

M. Como docente, igual que ahora.

¿Cuál es su posición actual en la escuela?

M. Docente

E. ¿Cómo describe el contexto político y social de su escuela?

M. En general el contexto social... es una escuela con relación a la comunidad, tiene sus pro y sus contras, existen casos difíciles de padres de familia con problemas de salud severas como también hay padres de familia preciosos que colaboran con la institución verdad, se han comprometido de lleno con la institución y en lo que es en la política institucional pues ese conjunto de normas que nosotros tratamos de llevar adelante por el bien no solamente de los niños en si sino de todo lo que es la salud verdad en general, el ambiente que desarrollan los niños en los que ellos viven.

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

Es una población de 1500 estudiantes con una serie de necesidades y fortalezas, tenemos alumnos emprendedores con gran deseo de salir adelante, participativos, involucrados en lo que es todo lo relacionado con el ambiente, con todo ese deseo que nuestra institución tenga un ambiente sano, libre, comprometidos con los proyectos que se desarrollan acá.

E. ¿Cómo se puede describir las familias de sus alumnos (fortalezas y retos)?

M. Tenemos de todo, tenemos familias increíbles de profesionales colaboradores, por lo general una comunidad en su mayoría volcada hacia la institución, que en el momentos en que se les solicita la ayuda, ellos están con todas su disposición, como también tenemos familias que presentan problemas de salud severas, alcoholismo que se yo, problemas sociales, yo siento que eso es lo menos.

E. ¿Cómo se puede describir la involucramiento de los padres en esta escuela?

M. Pues viera que nosotros tenemos esa dicha de contar con padres de familia con una gran disposición y al llamado que se les hace de parte de la institución acuden con todos

sus deseos cumpliendo a cabalidad con los proyectos incluso aun más, ósea que tenemos gracias a Dios en ese sentido fuerzas vivas involucradas en la institución.

E. ¿Cómo se puede describir la comunidad de la que provienen los alumnos? (fortalezas y retos).

M. Una comunidad que siempre está atenta pendiente de estar anuente a las necesidades de la escuela, en su mayoría verdad, le he comentado que más bien hay casos en que la escuela tiene que dedicarse a ayudar a sacarlos adelante.

E. ¿Es una escuela segura? ¿Por qué (no)?

M. Vieras que yo siento que nuestra institución vela por sus estudiantes, nosotros tenemos comités, la escuela está dividida en comités donde velamos por los estudiantes, incluso estamos pendientes de ellos, ya sea en el recreo o hasta incluso fuera de la institución estamos con el equipo interdisciplinario velando por esos casos de estudiantes que a veces están en riesgo, entonces yo siento que nuestra institución vela constantemente hay un equipo diay deseoso de hacer las cosas bien.

E. ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)?

M. Esta escuela vela porque el niño se sienta bien, que este a gusto que todo el ambiente que se la trata de brindar sea de acuerdo al gusto de ellos usted puede notarlos donde usted va pasando como sus zonas verdes donde ellos disfrutan su área de juego, tiene su jardín botánico donde ellos llegan y siembran y están en contacto con la naturaleza, participan en proyectos que tiene la institución a nivel cultural entonces la institución está en una serie de proyectos que son obviamente dirigidos precisamente a los chiquitos.

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

M. Yo podría decirlo y estar segura que este lugar a ellos les gusta, que ellos los disfrutan, obviamente se dan casos de niños que ellos no se percatan de todo lo que tienen pero los menos que vienen con algunas cositas del hogar que vienen con problemillas del hogar, pero cosas de niños.

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

M. Vieras que nosotros precisamente estábamos en reunión estábamos comentando precisamente este la calidad de la educación que tratamos de dar y del porcentaje tan elevado porque nosotros hacemos todo un recuento cada trimestre por grupo y por paralelo y a nivel de toda la escuela y tenemos porcentajes muy altos en el rendimiento académico.

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

M. Vieras que yo a esta institución, bueno yo vine aquí a primer grado imagínese entonces la escuela prácticamente es mi casa es el lugar donde yo estoy la mayor parte de tiempo ósea siento que es parte de mi hogar es en donde yo estoy la mayor parte de mi tiempo.

E. ¿Es usted igual / más /menos comprometido antes de este director?

M. Bueno ha habido siempre un compromiso, porque cuando se ama el lugar en donde uno esta, donde uno se desarrolla como persona entonces uno se siente que uno da con

felicidad, así que la antigua directora igual trabajamos muy poco tiempo como unos cuatro añitos, y ya con doña Hilda Mayela ya tenemos unos diecisiete o mas añitos pero igual ha sido un compromiso, un deseo de seguir adelante con cada proyecto y con cada, entregando todo en las actividades que se dan en una institución.

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

M. Yo me siento feliz verdad, porque en realidad nosotros aquí en la escuela es parte de nuestro hogar, entonces diay yo me siento contenta me siento satisfecha y todo el ambiente de la institución, me alegra esa felicidad esa tranquilidad.

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

M. Yo digo que este personal de esta institución es fuera de serie, es increíble, para mí es un ejército de hormiguitas, todos laborando en diferentes, este, lugares pero en un solo sentir eh armonioso, así que yo siento una experiencia es increíble, mis compañeros bueno... para mí este personal es especial.

E. ¿Cómo se puede describir los puntos fuertes de su escuela?

M. Yo los describo como una escuela de excelencia, aquí nosotros, yo les digo que ellos son héroes ambientales entonces estas fortalezas de luchar por el ambiente, por lo del reciclaje, son diferentes proyectos: reciclaje, que la escuela este de acuerdo a como ellos la quieren, yo pienso que todo esto ha generado este avivamiento, es un avivamiento lo que hay constante en la escuela porque tenemos diferentes proyectos de pro éxito de reciclaje bueno... son tantos ,de bandera azul que están involucrados los niños que en realidad esto a ellos les genera en este sentido a apropiarse de esta escuela.

E. ¿Cómo se puede describir los desafíos de su escuela?

Estos retos imagínese con estudiantes tan cambiantes porque diay no es lo mismo hace veinte años, que quince que diez y ahora verdad, entonces creo que los desafíos de la institución este... somos como punta de lanza siento yo, la tecnología, lo que es los recursos que se le brindan a ellos aquí en la institución y como hay que estar abierto a todo lo nuevo que ha llegado, que ellos lo están viviendo, lo están disfrutando, ellos son ese cambio.

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

M. Pues siempre ha sido un reto, yo siempre que siempre ha sido, no es dificultad yo pienso que son cambios necesarios entonces yo los veo como procesos normales, en los que debemos de dar más debemos estar abiertos al cambio y que es por lo que trabajamos con esta materia prima verdad, que son los chiquitillos, que son ellos prácticamente los que dan la pauta verdad.

E. ¿Preferiría permanecer en esta escuela? ¿Por qué? o ¿Por qué no?

M. Si en realidad yo le cuento que amo esta institución no he pensado irme es mi hogar, mi segundo hogar.

E. ¿Prefiere estar trabajando en circunstancias menos difíciles? ¿Por qué?

M. No para nada, no es difícil, yo siento que cuando hay esa disposición hay ese querer, yo pienso que no es dificultad sino cambios necesarios a los que yo tengo que abrirme al espacio de esos cambios

E. ¿Cómo hacer frente a los desafíos en esta escuela?

M. Bueno nosotros tenemos todo un procedimiento de talleres, de asesoramiento, refrescamientos entonces uno está constantemente recibiendo eeh... todos talleres de lectura, talleres de escritura, entonces estamos en ese continuo recibiendo esos recursos tan necesarios, y si no los solicitamos digamos cuando sentimos que tenemos que reforzar solicitamos como equipo como paralelo en el caso del grupo de segundo, entonces uno solicita que se le brinde ese refrescamiento o actualización,

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

M. La señora directora ha sido muy abierta al cambio, ella nos apoya de una forma increíble, ella está siempre atenta incluso ella siempre va adelante, verdad, entonces en ese sentido nosotros no tenemos problema, porque siempre encontramos en ella a esa persona que está abierta que a ella le gusta que siempre está abierta al cambio.

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

M. Todo tipo de ayuda, somos un personal que como estamos divididos por equipos si uno necesita una evaluación uno inmediatamente hay tiempos de reunirse por semana o uno ve a la compañerita y le hace la solicitud o ya se reúne con ellas y uno dependiendo de la necesidad que tiene uno se lo externa, y en general siempre está esa puerta abierta, vieras que en ese sentido tenemos esa dicha de que todo mundo está como en lo mismo, estamos en lo mismo entonces lo que un compañero necesite y si está en manos de uno brindarlo siempre es un gusto.

Identifique los aspectos clave de éxito en la escuela

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

Bueno gracias a Dios, ya le cuento lo que es en rendimiento hemos ido generando a través de los años todo esto, porque esto no se gesta así es como un proceso, nos ha ido bueno gracias a Dios como lo es rendimiento en lo que son los proyectos de bandera azul, en lo que es este... bueno hay esta incluido todo lo que es reciclaje verdad, lo que es jardín botánico lo que es la estructura de la escuela, como se han ido los proyectos desarrollando, para ir reforzándola para ir refrescándola para hacer cambios yo siento que cada uno de los proyectos han sido exitosos, ahora que participamos también en lo que es cultural ahora que sea ha dado ese tipo de movimiento cultural ha sido una maravilla.

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

M. Si vieras como decía doña Hilda ahora que estábamos precisamente comentando sobre esto del éxito que esto sale, porque no solo es que lo tenemos acá nos vienen a visitar hay personas que desean palpar realmente, porque abra gente que creerán que es un discurso y entonces vienen invitados y se percatan que todo esto pues es cada uno de los puntos que usted acaba de nombrar que es la cabeza, que es ella que es todo el personal volcados hacia los niños desarrollando proyectos en bien de ellos es todo lo que usted acaba de mencionar que ha hecho que esta escuela esté en esa posición de excelencia.

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

M. Bueno yo, desde que doña Hilda bueno ha llegado ya como persona puedo ver que es una persona visionaria, comprometida, ósea cada proyecto se hace propio, se le toma ese gusto, ese sabor, se desarrolla con ese afán, yo siento que es ese compromiso ella es esa persona con gran calidad humana, entonces toda esta motivación, todo esto que ese ha dado durante estos años, ha sido gracias a nosotros como profesionales abiertos al cambio, y ella visionaria, lo que yo siento que se ha dado todo un mover.

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

M. Ella como persona es una persona excelente, se ha preparado, porque realmente se necesita preparación para llevar a cabo toda esta serie de proyectos, con amor, y la preparación a la par, actualizarse, tiene que ser una persona que esté en constante actualización fundamentada, yo siento que todo esto le ha permitido guiarnos porque ella prácticamente ha sido la guianza, la motivadora, la persona que ha tenido ese valor humano.

E. ¿Algún aspecto que ella haya logrado en los últimos años? ¿Logros tangibles?

M. Ya le cuento, que estos logros que hemos tenido han sido en el campo deportivo en el campo cultural, en el rendimiento de la institución, en lo que es embellecimiento porque se ha tratado de que la escuela este todo el tiempo en ese reboamiento, porque como todo si nosotros lo vamos dejando, es una escuela grande y se por los procesos verdad, pero yo siento que en ese sentido ha estado al tanto a estado luchando.

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

M. La visión de ella es de excelencia de llevar a la escuela al punto más alto, de que en realidad los niños disfruten de un centro educativo de calidad, ellos reciban realmente, que no por estar nosotros ubicados en una comunidad que a veces presenta ciertas características que la gente de afuera piensa que como está aquí del lado del sur que tal vez es una escuelita que no cuenta con los recursos, la escuela gracias a Dios en una excelente posición y que eso es gracias a la visión de ella.

E. ¿Cómo describiría el tipo de liderazgo en la escuela?

M. Ella es una persona muy emprendedora, dinámica, activa, una persona que usted constantemente la ve, ella no está pasiva es activa, con mucha energía, con mucho deseo, una persona bueno muy de Dios conocedora del Señor y yo pienso que esa es su columna vertebral, su deseo de servirle al Señor.

E. ¿Qué cree usted que impulsa a la directora en su trabajo?

M. Un gran cariño hacia los chiquititos, o sea ella el volcarse de ella precisamente, o sea ella a nosotros nos quiere también porque obviamente somos esas personas que estamos juntas luchando pero la lucha y el deseo y ese baluarte son los estudiantes.

E. ¿Podría identificar las estrategias que tiene la directora fuera de la escuela? ¿Cómo ve/ define el papel del director en relación con padres de familia, comunidad y en relación con otros directores?

M. Con padres de familia, ella ha formado ha luchado por formar un solo bastión porque en realidad necesitamos de los padres de familia, entonces ella a tratado de convocarlos y de tenerlos, de traerlos de modo que se sienta ese apoyo, esa ayuda, porque en realidad ellos son los que más necesitamos para que la escuela tenga ese apoyo. Igualmente con las fuerzas vivas de la comunidad, ella toca puertas cuando necesita desarrollar

proyectos. Se da mucha reunión con otros directores no solo de aquí de san José sino que han venido de lugares más lejanos, de colaboración de apoyo, y se han brindado talleres y por lo general vienen, recibimos muchas visitas de directores

E. ¿Cómo define el papel del director en relación con la escuela en sí? ¿En administración, liderazgo de equipo, plan de estudios?

M. Yo siento mi chiquita que las estrategias de ella son actualizadas sumamente actualizadas, que se ha preparado precisamente para eso para hacerle frente a ese esfuerzo realidad que cumpla con esos retos con los chiquitos, ella está muy preparada para eso.

E. ¿De qué manera afecta/influencia el Director al trabajo de los docentes en la escuela y en el aula?

M. Nosotros sentimos el apoyo de ella, constantemente ella está comprometida ella sabe, ella conoce, ella se involucra, osea que nosotros ante cualquier necesidad ante cualquier asunto que se levante ella es ella está a la mano ella tiene esa capacidad de estar completamente manejando todo todo, en ese sentido nosotros tenemos mucho apoyo.

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

M. Bueno primero que nada ser esa persona a quien acudir verdad ese líder que está constantemente ayudándolo, levantándole los brazos, usted sabe es una labor fuerte y ella tiene esa característica, tiene esa habilidad de que ella es una persona muy fuerte, motivadora ella constantemente nos está dando motivación, en los talleres que recibimos ella también participa con temas de actualidad informándonos constantemente también de como estamos alrededor de la institución, y una persona muy abierta a los cambios.

E. ¿Qué tipo de apoyos son importantes para un director?

M. Bueno yo siento que el personal docente, osea que si nosotros estamos con esa actitud abierta para hacer las cosas que son nuestro deber estar abiertos a esos cambios a esas necesidades a esos cambios, trabajar conjuntamente con ella, también innovándonos osea no tratar de hacer las cosas por separado saber que somos un equipo y que entre más unidos mejor van a estar las cosas,

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

M. Bueno que ellos reciban de la institución todo lo que nosotros les damos que es ante un conflictito estamos atentos, que hay un equipo inter disciplinario, ante cualquier eventualidad con los chiquitos, la institución volcada completamente abierta que ante cualquier necesidad del niño nosotros sabemos a que echar mano a la institución.

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

Mejor plan de estudios e instrucción.

Más/mejores servicios escolares.

Más/mejor participación de los padres.

Más/ Mejor apoya a escuela para padres.

Más/Mejor relación escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias.

M. Bueno yo siento que precisamente de los éxitos que tiene la escuela es precisamente eso en donde los papás están siendo involucrados directamente a la institución, donde

esta ese conjunto de equipos aquí en la escuela en donde se les brinda no solamente al estudiante como decía ahí escuela para padres donde se brindan todos estos talleres para que ellos ante problemáticas en el hogar puedan darle respuesta. Las fuerzas vivas de la comunidad en unión con la institución, entonces yo siento que los maestros en un solo sentir apoyando lo que es la dirección y en común acuerdo para con los niños.

E. ¿Qué más contribuye al éxito de su escuela? En cuanto a estrategias fuera de la escuela.

M. Bueno nosotros estamos tratando digamos desde siempre de que la escuela se conozca de ella que se sepa que se está haciendo o sea aquí cuando se brinda la rendición de cuentas entonces lo que se trata precisamente es de llamar directores de otras escuelas, personas de la comunidad para que se sepa que estamos haciendo, yo pienso que todos esos beneficios que también de alguna manera las personas al ver en que se está trabajando como se está trabajando pues eso también nos beneficia a nosotros también.

E. ¿En cuanto a estrategias en la escuela?

M. Bueno la participación de los niños en diversas actividades, la biblioteca donde los profesores tienen acceso a mucho material donde los niños pueden estar también ellos trabajando a parte lo que se les deja para la casita ellos pueden estarlo trabajando conjuntamente con lo que es la biblioteca con lo que es las computadoras ellos tienen acceso, yo siento que esto aun mas es otro recurso

E. ¿En cuanto a estrategias a nivel de aula?

M. Que los aprendizajes sean significativos, que el niño construya que participe activamente en su trabajos, que él incluso tenga la libertad de salir y hacer grupos afuera del aula, que haga sus trabajos fuera que construya el con su materiales quizás de desecho.

E. Eso sería todo, le agradezco mucho por la información y por su tiempo.

M. Con mucho gusto.

Apéndice E
Entrevistas a profundidad
(Aplicadas a los padres)

Entrevista al padre/tutor # 1

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.
Nombre del padre/tutor: Gioconda Álvarez Arceda.
Fecha de entrevista: 12 de marzo de 2012.
Hora de inicio: 1:30 P.m.
Hora de finalización: 2:15 P.m.
Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira

Entrevistador: E

Padre: P

E. Buenas tardes, mi nombre es Karen Jiménez y le agradezco por colaborar con mi investigación y participar en esta entrevista.

P. Asiente con la cabeza.

E. Iniciemos con la entrevista.

P. Está bien.

E. Para usted ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?

P. Sí, si es segura.

E. ¿Sí?

P. Sí, me parece que sí.

E. ¿Es una escuela saludable? En cuanto a motivación / actitudes / emociones y salud académica.

P. Bueno, primeramente, aquí hay un programa de reciclaje muy importante, y aquí en realidad, en lo que se refiere a reciclaje, primero se está tratando de inculcarles el reciclaje en los hogares; no solo a los estudiantes, sino que los estudiantes lleven ese programa de reciclaje hacia sus familias, sus hogares... sus tíos, sus primos, sus abuelos... que todos en comunidad, aprendan a reciclar. Entonces, eso es para mí, una ayuda a la salud social; que se esté inculcando el reciclaje a los hogares.

E. ¿Cree que existe un ambiente positivo para los niños y las niñas dentro de la escuela?

P. Esta es una escuela urbano- marginal, entonces comprenderá... primero que es una escuela muy grande, la escuela tiene una gran cantidad de alumnos, entonces, la comunidad estudiantil es muy grande y está en un sitio donde hay muchos problemas sociales; drogadicción, abuso hacia los niños, abuso hacia los hogares, entonces, por ser una escuela tan grande, por estar en una sitio urbano- marginal, es muy difícil. Aquí hay muchos padres de familia que vienen con muchos problemas pero de igual manera, yo siento que la docencia, que los profesores, que los maestros, el personal docente está

capacitado para ayudar con esas necesidades a esas personas o a esas familias, a esos niños que vienen con problemas.

E. ¿Es un lugar feliz para su hija?

P. Y creo que no solamente para mí hija, sino para la gran mayoría de los estudiantes. Creo que es un lugar donde ellos se sienten felices, se sienten seguros. Aquí hay grupos especiales; aquí hay un grupo de marimba, hay una grupo de de música, cimarrona, hay un grupo de grupos folclóricos, hay educación física, hay una selección de futbol, un grupo de atletismo, hay un coro... entonces, aquí hay muchos grupos internos que hacen felices a los niños. Aquí el niño que entra tiene la posibilidad de participar en todos esos grupos que hay en la escuela, tanto culturales como deportivos, entonces, es muy importante, aquí la gran mayoría, los niños son felices. Hay un gran apoyo de parte de los profesores, de los maestros, ellos apoyan mucho la parte cultural y la parte física verdad, entonces sí, puedo decir que muchos niños son felices.

E. Y les da la oportunidad de irse adecuando según las destrezas de cada uno.

P. Exactamente, depende de sus destrezas.

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

P. Para empezar, esta escuela se llama “Centro educativo de calidad: Escuela República de Haití”, y puedo asegurarle como madre de familia, que esto es un centro de calidad, es una escuela líder. Gracias a Dios aquí el personal es muy calificado, tenemos una directora excelente y muy feliz, entonces ella nos inculca a nosotros esa felicidad y por esa felicidad y por estos niños es que trabajan con muchas ganas y con mucha calidad académica.

E. Muy bien.

E. ¿Cómo describiría el tipo de alumnos en esta escuela?

P. Creo que como en todo, no podemos decir que aquí no hayan niños buenos. En esta escuela hay niños buenos, regulares y también malos, pero los docentes tratan de que todos sean excelentes. Sí, aquí la mayoría de los muchachos, de los alumnos, son buenos.

E. ¿Usted los describiría como líderes, como vulnerables, como seguidores...?

P. Yo los describiría como vulnerables, porque la escuela está situada en un sitio donde hay mucha problemática y todos los niños menores son muy vulnerables a todas las situaciones que se dan en su entorno, sobre todo los problemas sociales que existen; drogadicción, alcoholismo, el abuso... yo diría que son vulnerables.

E. ¿Cómo describiría a los profesores?

P. Los describo como docentes de calidad, aquí en esta escuela, aparte de todos los programas o de todos los grupos que hay en la escuela, ahí hay especialidades que son en pro y para el bien del niño. De igual manera, tanto los profesores de especialidades como los profesores regulares, yo los describiría de excelencia.

E. ¿Cómo describiría la comunidad de la que vienen los niños en cuanto a la participación de los padres en la escuela?

P. En realidad regular, porque cuesta mucho encontrar padres de familia que sean bien comprometidos, sin embargo, aquí hay padres de familia de gran valor, muy

comprometidos, pero de igual manera hay muchos padres que solo se limitan a mandar al hijo a la escuela y que pocas veces vienen. Hay bastantes problemas sociales también.

E. ¿Cuáles cree usted que son los puntos fuertes de esta escuela?

P. Para mí, primeramente el nivel académico que se da aquí, y segundo, el proyecto de reciclaje, aquí hay un centro de acopio muy importante y bastante grande, que por cierto, los padres de familia se encargan de esa área. Otro punto son los grupos de actividades espaciales, como el grupo de marimba y el grupo de baile.

E. ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela?

P. Para mí, se ha vuelto más difícil, porque la cantidad de alumnos que aquí se atienden es muy grande. Como madre de familia siento que es más difícil por la cantidad de niños que hay en la comunidad. Esta es una escuela grande, pero a la vez, la cantidad de niños ha subido, entonces es más difícil venir aquí y pedir una matrícula, porque son tantos los niños que aquí cuesta tener un campo en la escuela. Deberían ampliar la escuela, tratar de idear una forma para atender más niños.

E. ¿Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué sí? ¿Por qué no?

P. Pienso que es una escuela de calidad, es una escuela líder y es muy buena escuela, tanto estructuralmente como a nivel académico.

E. ¿Preferiría llevar a su hija a otra escuela?

P. No no no, la idea es que el niño, desde que está en primero, tratar de que termine su curso lectivo de seis años en la misma escuela. Me parece a mí que si uno pone al niño desde primero, el proceso que tiene que llevar en esos seis años es que se quede en la misma escuela.

E. Muy bien.

E. ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela?

P. Cuando yo vine a esta escuela, vine a la feria cultural de setiembre. Aquí no se hacen desfiles sino que se hace una feria tipo turno donde se venden comidas típicas, se presentan los niños de los grupos folclóricos y eso me llamo mucho la atención; el valor que se le inculca a la comunidad estudiantil de rescatar nuestras tradiciones. Ese fue uno de los elementos muy importantes que tomé en cuenta a la hora de meter a mi hija en esta escuela.

E. ¿Entonces para eso es un motivo de éxito?

P. Sí.

E. Ese entonces sería el aspecto A, ¿otro aspecto de éxito de la escuela?

P. El nivel académico de los niños, yo ya lo conocía, ya sabía que aquí habían profesoras y profesores excelentes y aparte de que aquí hay muchas clases especiales, entonces eso ayuda, por ejemplo, si los niños tienen problemas de lenguaje, si los niños tienen problemas de aprendizaje, aquí hay profesoras capacitadas para atender a esos muchachos, que talvés necesitan una atención especial. Eso me llamó la atención y por supuesto, también la infraestructura de la escuela; es una escuela muy grande y muy linda.

E. ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ¿Tiene esta escuela maestros de calidad?

P. Si, la gran mayoría son profesores de calidad. Al principio, cuando uno viene con los hijos del kinder y empiezan en primer grado, uno a veces no se da cuenta de problemitas

que ellos traigan de aprendizaje y resulta que yo me di cuenta porque lo viví como madre, y resulta que la calidad de los profesores hizo que se lo pudieran detectar. Mi hija es disléxica y yo ni siquiera sabía que existía esa palabra, no sabía qué significaba, no sabía que era y mucho menos que era un problema de aprendizaje de los niños y resulta que aquí con la calidad de los profesores, primero me di cuenta qué significado tenía la palabra, y aparte de eso, qué debía hacer. Mi hija estuvo en terapia y eso me la ayudó mucho.

P. Muy bien.

E. A su criterio ¿Son de calidad los servicios que se dan a los alumnos?

P. Sí claro, porque aquí hay docentes de diferentes especialidades; aquí hay psicología, aquí hay orientación, aquí hay terapia de lenguaje... Hay varios profesores de diferentes especialidades y ese es un servicio que se les da a los niños.

E. ¿Es la calidad del equipo de liderazgo en la escuela un factor de éxito?

P. Por supuesto que sí y es uno de la razón mayor del éxito que se da en esta escuela. Por parte de la dirección. Aquí hay un equipo porque aquí, sobre todo la dirección se ha comprometido y nos ha ayudado a que debemos ser personas útiles.

E. A usted como mamá, ¿Tratan de involucrarla desde la dirección?

P. Sí. Aquí hay talleres y cursos que se les dan a las madres de familia por parte de los profesores.

E. ¿Cree que la calidad de la relación escuela-familia es un factor de éxito en la escuela? ¿Se da esa relación?

P. Sí, sí se da, claro que sí. Y creo que es un factor de éxito porque tratan de involucrar a la familia todo lo que se puede en actividades de los niños y de la escuela.

E. ¿Cree que la calidad de la relación escuela-comunidad en cuanto a salud y servicios sociales es un factor de éxito?

P. Aquí en la comunidad hay varios entes que están relacionados con la escuela pública, como por ejemplo, la biblioteca pública, la municipalidad, ellos están muy comprometidos con la escuela. El EBAIS que es una institución pública de salud, también está muy comprometido con la comunidad estudiantil. Ellos muy regularmente, visitan la escuela y los visitan doctores y enfermeras que ahorita están dando un servicio a los estudiantes entonces es una forma de que todos los entes de la comunidad estén relacionados con la escuela.

E. ¿Qué tanto del éxito de la escuela se debe a la directora?

P. La directora de esta escuela es una persona líder, es una persona comprometida 100% a la comunidad y a la comunidad estudiantil principalmente, entonces, para nosotros ella es una persona líder y comprometida con todos los alumnos. Gran parte del éxito de la escuela se debe a la directora. Ella regularmente convoca a reuniones a los padres de familia, aquí se dan capacitaciones, aquí ella ha tomado la iniciativa de que el Ministerio de Seguridad Pública dé charlas a los padres a cerca de diferentes temas, más que todo sobre la problemática social que hay en la comunidad; ella se ha propuesto y coordina con esas entidades que dan servicio a la escuela.

E. ¿Cuál ha sido el éxito del director más importante en esta escuela durante los últimos años?

P. ella se ha interesado mucho, principalmente en los grupos culturales y en el proyecto de reciclaje, en el centro de acopio, entonces yo pienso que esa es una manera de ella involucrar a los padres de familia. Ella le da un enfoque a la escuela y es por la conciencia que ella ha tratado de inculcar a los padres de familia y a los alumnos, el cuidado al ambiente y que es con el programa de reciclaje. Nos ha enseñado, a nivel comunal como respetar y rescatar y evitar los problemas de contaminación de nuestro planeta.

E. Ok. ¿Esta ella involucrada personalmente con los logros de alumnos?

P. Ella ha estado muy involucrada en el comportamiento social, en el nivel académico creo que eso ella lo ha dejado por parte de los maestros, sin embargo, ella periódicamente, ella siempre está al tanto y preocupada de la calidad académica que logren los profesores. Ella está muy involucrada en el comportamiento social de los alumnos

E. ¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela?

P. Los poquitos padres de familia que están comprometidos con la escuela a esos son los que ella apoya y los llama a participar. Ella no apoya los comentarios ni actitudes negativas de los padres.

E. ¿En qué aspectos apoyan y participan los padres en la escuela?

P. Por ejemplo en el proyecto de reciclaje, lo trabajan padres de familia. El centro de acopio lo trabajan padres de familia. Los grupos folclóricos y deportivos requieren el apoyo de los padres para realizar las actividades y la directora valora y también incentiva a los padres.

E. En su opinión, ¿cuáles son las tres principales cualidades de este director?

P.1. Ella tiene el valor del respeto, sobre todo a la naturaleza y ella lo inculca a los alumnos, a los docentes y a los padres el amor por la naturaleza.

2. Es una persona muy puntual.

3. Es muy generosa.

E. ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? ¿Un mejor plan de estudios e instrucción?

P. Yo pienso que se podría mejorar, es bueno, pero claro que podría mejorar.

E. ¿Más o mejores servicios escolares?

P. Aquí se dan muchos servicios, librería, fotocopiadora... creo que no faltaría ninguno.

E. ¿Más o mejor participación de los padres?

P. Más participación de los padres, por supuesto.

E. ¿Más o mejor apoyo escolar para los padres?

Si, otro punto importante, más apoyo hacia los padres.

E. ¿Un mayor o mejor vinculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias?

P. Todo lo que sea por el bien de la comunidad estudiantil sería bueno.

E. ¿Más o mejor liderazgo en la escuela?

P. También sería bueno un mayor liderazgo.

E. ¿Más apoyo financiero?

P. Con más apoyo financiero se podrían cambiar muchas cosas, sin embargo, la escuela es muy linda.

E. ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo?

P. Por el bien de los alumnos yo pienso que ojala tuviéramos un colegio cerca y que la escuela pudiera ayudar en eso.

E. Era la última pregunta, le agradezco mucho por su tiempo y cooperación.

P. Para servirle.

Entrevista al padre/tutor # 2

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre del padre/tutor: Shirley Fallas Ramírez.

Fecha de entrevista: 4 de mayo de 2012.

Hora de inicio: 1:35 p.m.

Hora de finalización: 2:10 p.m.

Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira

Entrevistador: E

Padre: P

E. Buenas tardes, yo soy Karen Jiménez y estoy haciendo mi tesis de maestría que trata sobre directores exitosos. Gracias por darme esta entrevista.

P. Con mucho gusto.

E. Muy bien. El primer punto es identificar los aspectos y características claves de la escuela, en cuanto a fortalezas y desafíos, los retos de la escuela.

P. ¿Con respecto a la lectura, o a todo?

E. ¿Usted como mamá, que fortalezas le ve a la escuela? ¿Qué retos?

P. A bueno, fortaleza, que siempre están innovando y poniendo a los chiquillos a trabajar, a usar su creatividad, entonces eso es muy importante, tanto en lo académico, como en lo artístico. Aquí hay un grupo de baile, de folclore y los chicos invierten su tiempo en eso y no en las calles, también hay un grupo de lectores, está todos los días que hay una media hora de lectura en todas las aulas, como mamá es una fortaleza, es cultura también, porque digamos, mi hija está en el grupo de baile, salió el año pasado y es egresada, entonces cuando le enseñan una pieza, no es bailar por bailar, el coreógrafo les enseña porqué esa pieza, porqué usaban esos trajes, las herramientas, qué herramientas se usaban en esa época, si era de trabajo, si era de gala... qué traje. Entonces ellos no solamente bailan sino que aprenden y proyectan eso en público. Eso en cuestión de bailes, en cuestión de cimarrona y marimba y todo eso, es igualmente, rescatar todos los valores que se han estado perdiendo, por estar en internet, por estar en esto del celular... entonces todo eso son fortalezas. Y retos... el reto es incentivar al estudiante, o al hijo, en el caso mío, a que se motive, a que se integre en los proyectos, no solo en lo académico, sino también sociales y de respeto.

E. Sí, que se vuelva significativo.

E. ¿Para usted es segura la escuela?

P. Sí, es segura.

E. ¿Por qué lo cree?

P. Porque no dejan salir a mi hija si no es con una persona familiar y si sale sola... por escrito, de que viajan solos, y cada vez que se ingresa a la institución se pide cédula, y si es necesario se les pasa la barra.

E. ¿Es una escuela saludable en cuanto a motivación, actitudes, emociones y salud académica?

P. Pues sí, porque les brindan todos los servicios, digamos, si usted tiene problemas con su hijo... al menos yo con mi hija, estaba muy rebelde y le pedí ayuda a la psicóloga, que qué hacía porque yo quería ahorcarla (risas), entonces ella me dio unos consejos, de cómo tratar. Entonces es bonito porque uno aprende; aprende como tratar a los hijos y que los hijos también pongan de su parte verdad. Siento que sí, que a uno le ayudan mucho, que tiene muchas herramientas, nada es perfecto, pero tratan de que cada vez sea mejor.

E. ¿Es un lugar feliz para su hija?

P. Sí, ella la pasa muy bien. Ella desea estar aquí. Ella, mami, yo no quiero estar en el colegio, yo quiero estar en la escuela. Por los profesores, por la biblioteca, por todo... por sus amigos.

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

P. Bueno, yo digo que están bien, pero se pueden mejorar, el inglés para mí no es bueno, le falta bastante verdad, sin embargo, ellos hacen lo que pueden de acuerdo a lo establecido, pero yo siento que es más interactuar. Yo lo digo porque a mi hijo cuando fue al colegio le fue mal en inglés. Y mi hija no le está costando ahorita, pero lo recibe desde primer grado, pero siento que esa es como la debilidad y en todo lo demás sí, siento que está muy bien.

E. ¿Cómo describiría usted el tipo de alumnos en esta escuela?

P. Pasivos, algunos traviosos, hay de todo, pero siento que la mayoría son respetuosos, sí, cumplen las normas, la gran mayoría, siempre hay, pero son pocos.

E. ¿Cómo describiría a los profesores?

P. Muy buenos y algunos excelentes.

E. ¿Cómo describiría la comunidad de donde provienen los alumnos?

P. Problemática, disfuncional. Para la mayoría... pues son inmigrantes nicaragüenses, entonces hay mucho problema. Las familias son disfuncionales... eh no digamos de los ticos, pero hay mucho extranjero, entonces aquí, perfectamente puede haber más de la mitad que son extranjeros, entonces si es bastante complicado. Por razones económicas y también... es que son otras culturas... aquí a veces viene un chiquito que dice que va para sexto y no sabe ni leer ni escribir. Entonces, el nivel académico es muy diferente, y el apoyo en los hogares; los hogares no apoyan mucho.

E. ¿Cómo describiría la participación de los padres en escuela?

P. Bueno sí, hay un cierto porcentaje de papás que apoyan, por eso estamos como estamos, cada día la escuela se mejora y se mejora, gracias al apoyo de los papás y lógicamente del gobierno, porque ahí tiene su participación, pero digamos para las actividades culturales, para el quince de setiembre que se hace toda una feria... la comida... los padres, incluyéndome, vienen con sus familias y ven y comen y... si hay bastante apoyo de los papás.

E. ¿Cómo describe los puntos fuertes de esta escuela?

P. Es bien fuerte en reutilizar y reciclar, eso al cien por ciento se trata de establecer y de hecho se ha estado logrando bastante, entonces esa es una gran fortaleza, digamos el ahorro del agua... esos valores de ambientales son su gran fortaleza.

E. ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela?

P. Siento que es más fácil porque hay muchos recursos, está la computadora, el internet...ya no es igual a que: vaya a la biblioteca y vaya temprano porque ya van a cerrar. Sino que, internet. Tiene uno la facilidad, y si no, pues aquí hay biblioteca de la escuela y hay biblioteca municipal. Entonces, los recursos son muchos, se pueden aprovechar. Entonces yo siento que es fácil y con respecto a lo económico, ahora con las becas, pues se ayuda mucho a los papás. En lo particular, yo nunca he dicho que la educación es gratuita, porque al fin y al cabo todos pagamos a los profesores, pero no es igual que usted pague un profesor por aparte a que sea el gobierno por medio de los impuestos y tampoco es mantenida porque usted tiene que pagar todo, pero ese todo no es tampoco un montón, es accesible.

E. ¿Cómo describiría los retos de la escuela?

P. Difíciles, son difíciles en esta época, por lo mismo, porque vienen con otras culturas, hay que implementar, el respeto... todos los valores que talvés no se reflejan en otras familias o de las familias que vienen porque son diferentes y los hogares también. Entonces, el gran reto es que el chiquito se sienta feliz, lograr el apoyo de los hogares, porque, al menos yo le decía a la maestra de mi hija: ella sale bien porque los papás están detrás, si ella sale mal es culpa de los papás, porque ellos apenas están aprendiendo, si son de primero a sexto es la base, si usted les da una base, ritmo de estudio...horas, ellos van aprendiendo. Entonces siento que ahí el papá es más responsable del estudiante.

E. ¿Piensa que es una buena escuela?

P. Pienso que es una buena escuela porque se preocupa mucho por el bienestar del niño., tanto en su estructura física, que él se sienta seguro, como en la académica... y lo cultural.

E. ¿Preferiría llevar a su hija a otra escuela?

P. No, ésta realmente me gusta.

E. ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? Esta escuela tiene éxito en la A, B, C...

P. Bueno, en primera instancia la escuela tiene éxito por la motivación de la directora y después de ahí a todas sus ramas. Entonces, si una profesora no incentiva a los papás a hacer X proyecto, que va a beneficiar al estudiante, a su hijo, entonces las cosas no marchan, pero aquí, generalmente, se involucra mucho al papá, que estén en los proyectos, que ayuden a sus hijos, que asistan a charlas, entonces siento que, no es perfecta, pero se preocupa mucho.

E. ¿Cómo describe el éxito en esta escuela?

P. Que somos como una familia, como madre de familia, yo estuve en el grupo de apoyo, entonces lo tomaban mucho en cuenta, le hacen un carné para que ingrese a la institución, en los proyectos que se hacían preguntaban ¿qué les parece si hacemos tal cosa o tal otra?, valoraban mucho la opinión de los padres y bueno, aporten, porque los papás son los que mantienen las escuelas en su cincuenta por ciento, porque lo que da el gobierno, en realidad, si es algo pero no es todo. Entonces sí incentivan y si no hay una

buena directora que dé el mensaje y de ahí de los profesores para los padres, estamos mal.

E. ¿Cree que ese éxito pueda deberse a los profesores de calidad?

P. Sí, pero tiene mucho que ver la actitud del profesor, no solamente lo profesional, sino la actitud, porque alguien puede ser muy profesional pero puede ser un amargado y talvés no dé el mensaje como debería. Siento que la actitud que tiene el profesor hacia los estudiantes y hacia los papás es lo que nos motiva a ayudar.

E. ¿Cree que la calidad de los servicios que se le dan al alumno en la escuela en ese éxito?

P. Sí, influye porque se ve en el nivel académico; si el estudiante está bien, si se siente contento y entiende bien, pues ahí vamos a ver el éxito.

E. ¿Cree que ese éxito en la escuela se deba a la calidad del equipo de liderazgo?

P. Sí, claro, como le decía antes, del liderazgo de la directora influye en que las personas se involucren en los proyectos, en que las cosas avancen para los chicos. En esta escuela la directora tiene la capacidad de convencer a los demás de apoyar ideas buenas y de mejora, por eso se destaca de entre muchas escuelas.

E. ¿Cree que el éxito se deba a la calidad de la relación escuela-familia?

P. Sí, sí, sí, tiene mucho que ver. Como le dije antes, el apoyo en las actividades que se hacen, por ejemplo en la feria del quince de setiembre. Aquí no se hacen desfiles sino que se rescata la comida típica, inclusive una vez hubo bueyes y carretas, ella rescata mucho a nuestros antepasados, y vieras que los padres de familia se han identificado tanto que más bien, ellos dicen que les gusta más venir aquí que ver un desfile.

E. ¿Cree que ese éxito se deba a la calidad de la relación escuela-comunidad?

P. Sí, por ejemplo, se tiene mucha relación con la biblioteca municipal. Cuando es el día del libro, se hace un convenio con ellos y ellos vienen a dar charlas a exponer sus libros para que los chicos los vean, entonces es una continua comunicación y apoyo. Si se necesita la plaza también, es decir, se tiene buena relación con la comunidad. El EBAIS también, ellos vienen aquí y vacunan.

E. ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director?

P. Bueno, yo siento que mucho tiene que ver la directora aquí, porque ella es la que hace inventos (risas): inventemos un comité de armonía, inventemos un comité de... entonces, gracias a ella, a su visión, de seguir mejorando, no solamente en lo académico y en lo estudiantil, sino también al profesorado... ella abarca todo. Cuando hay una reunión, ella invita a la junta, invita al patronato, y a todos los organismos de apoyo que están involucrados para que se sientan como una familia. Entonces vamos a hacer comités de esto, esto y esto... vamos a hacer un montón de comités y gracias a esos comités la escuela va avanzando, pero la que incentiva todo, la que motiva, a la que se le ocurren las cosas es a la directora.

E. ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela?

P. Es que es tanto (risas). Fomentar el PIAC, que gracias a que ella estuvo toque y toque y toque puertas, se implementó el PIAC, y ahora gracias a ella se hicieron las aulas virtuales y es un gran logro porque ahora todas las aulas tienen su computadora. Se compró una marimba. Esos son logros muy importantes, porque no es solo académico.

E. ¿Cuál ha sido el éxito más importante del director en esta escuela durante los últimos años?

P. El PIAC. Lo logra incentivando a los maestros. Cuando ella logra convencer a los maestros y los papás el proyecto se inicia y se hacen los grupos y ella les da seguimiento; cómo van, qué han hecho, que necesitan... porque a veces los grupos, económicamente no tienen solvencia, entonces si necesitan hacer algo para recoger fondos para algo, se hace alguna actividad... ella no es solamente de hagan, sino de hacemos. Cuando usted llega a una escuela en la que le piden plata, y usted entra y siempre ve lo mismo, usted dice, pero dónde está la plata, pero cuando usted entra a la escuela y usted ve cosas nuevas, ve computadoras en las aulas, ve que se hicieron rampas, ve que en el salón pusieron piso, que les están enseñando internet a los chiquitos... son cosas nuevas que ahí se ve en qué se está gastando la plata. Entonces como mamá yo nunca he visto nada raro, si no que más bien he visto cosas nuevas y decía: ah bueno, esto no estaba... y los papás somos muy observadores.

E. ¿Esta ella involucrada personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)?

P. Ella trata de involucrarse lo más que puede, ella se involucra si alguna maestra tiene un problema en particular con un estudiante, va y habla con ella y ella les dice: pero papito que le pasó y....Y si usted la viera en la institución, ella está pasando en los recreos y los chiquillos llegan y la abrazan y la besan y ella es cariñosa. A veces anda con botas porque anda en la huerta. Se involucra... los felicita cuando tiene que felicitarlos, y los regaña cuando tiene que regañarlos.

E. ¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela?

P. Ella cuando hace reuniones aquí, pasa asistencia, agradece la asistencia. Digamos, si yo levanto la mano y tengo una idea, ella le dice que bueno, que cuando termine la reunión se acerque para hablarlo más. Si yo veo un problema, ella pide que lleve la solución de una vez, que ayude a dar una solución, porque es muy fácil decir: ese techo está malo, cámbienlo, no, lleve soluciones también, porque la opinión es muy importante, no solo problemas, sino también solución al problema o una alternativa.

E. En su opinión, ¿cuáles son las tres principales cualidades de este director?

P. Su creatividad, su preocupación porque todo salga bien, por dar un servicio bien, tanto en el estudiantado, en el profesorado y en los invitados que llegan y ella siempre fomenta el respeto, la asertividad... y no irse como a la primera, si no primero dialogar, que no se enoje...

E. ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? ¿Un mejor plan de estudios e instrucción?

P. Pues yo siento que están bien, porque a mi hija siempre le ha ido bien y si necesita ayuda ahí está PRIN, y cuando yo no entiendo y tengo que explicárselo yo le digo al profesor: explíqueme porque yo no entiendo y yo quiero explicarle. Y él me explica. Entonces en esa parte yo siento que sí se preocupan y que está bien. Claro, todo se puede mejorar.

E. ¿Cree que la haría más exitosa tener más o mejores servicios escolares?

P. No, yo creo que está bien con los servicios que hay.

E. ¿Más o mejor participación de los padres?

P. Sí, a veces aquí, son siempre los mismos papás que ayudan. Los papás, si apoyaran más, a sus hijos, no tanto en lo económico, sino a sus hijos, sería otra cosa.

E. ¿Más o mejor vínculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias?

P. Como una vez o dos veces al año, hay asociaciones y otras entidades que vienen a dar servicio, no solo el EBAIS, si no vienen de Ópticas visión, vienen de Asembis, o si los niños necesitan una evaluación, ellos vienen... otra vez vino, para hacer el peso, la talla... entonces se hacen así como servicios sociales y no solo para el estudiantado sino también para la comunidad.

E. Más o mejor liderazgo en la escuela.

P. No, porque como le digo, casi todo lo que aquí se hace, que es positivo se debe a la directora, a su entusiasmo, a que ella crea los comités y se toman decisiones en conjunto. Ella es una buena líder.

E. ¿Cree que la haría más exitosa tener más apoyo financiero?

P. Pues sí, porque se darían mejores servicios, se mejoraría lo que existe. Si los padres aportáramos lo que tenemos que aportar mejoraría mucho, porque mejoraría la calidad de los servicios...

E. ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hija?

P. Yo siento que la parte de exposiciones. A uno no le enseñaban a exponer, eso todavía se da. Entonces eso yo siento que si en lugar de un trabajo extra-clase, o en vez de un quiz, o de alguno de los trabajos, evaluaran en lo que es exponer, los chicos estarían más seguros al hablar, no tendrían miedo hacia las personas, y hacia los compañeros.

E. Eso es todo, le agradezco muchísimo, tiene una visión muy amplia.

P. Con mucho gusto.

Entrevista al padre/tutor # 3

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre del padre/tutor: Mario Meneses Garro.

Fecha de entrevista: 7 de mayo de 2012.

Hora de inicio: 2:00 p.m.

Hora de finalización: 2:25 p.m.

Nombre del entrevistador: Karen Jiménez Pereira

Entrevistador: E

Padre: P

Don Mario Meneses Garro

E. ¿Cómo describiría la escuela? ¿Es una escuela segura para usted?

P. Sí.

E. ¿Por qué sí?

P. Se rigen, en realidad, por las situaciones reglamentarias dadas por el Ministerio de Educación, en lo que se refiere a seguridad, de ingresos de personas, se cuida muy bien, en realidad, que en cada acto que lleva a cabo que los mismos procedimientos existan.

E. ¿Es una escuela saludable? ¿Por qué (no)? (motivación / actitudes / emociones y salud académica).

P. El hecho de ser bandera ecológica, estar luchando contra carbono neutral y de todo, le da a uno la seguridad de que aquí se lleva y se reglamenta todo. Uno mismo tiene que tener cuidado porque no puede tomarse una coca cola aquí... no me lo permiten.

E. ¿Y en cuanto a salud social?

P. Igual en la misma forma, en realidad, ya que se lleva todos los requerimientos de higiene que se requieren, he podido notar, hasta por experiencia propia que cuando la niña se encuentra un poco resfriada es mejor que este en la casa a que vaya y contagie a los demás.

E. ¿Es feliz su hija aquí?

P. Si.

E. ¿Cómo lo sabe?

P. Varios aspectos son fundamentales, por un lado el trato de las maestras, es algo primordial para que ella esté tranquila, feliz, segundo, el mismo trato de las docentes que tienen que darles las especiales, ha hecho una con otra que se forme un núcleo familiar dentro del aula, más que como un grupo de estudio.

E. Muy bien. ¿Cómo se siente acerca de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje y los resultados académicos?

P. Feliz, aquí he podido ver que se lucha por una promoción alta, como de un 95%. Yo veo que si mi niña se me atrasa, existen las maestras adecuadas que le dan clases extra a ella, sin costo alguno para que se ponga al día. No solamente lo que está aprendiendo en el aula, sino el famoso PRIN existe y le ayuda mucho para que ellas (niños y niñas) en las materias que más cuestan puedan totalmente ponerse al día.

E. ¿Cómo describiría el tipo de alumnos en esta escuela?

Aunque es muy cosmopolita y de acuerdo a la situación socioeconómica también muy diversificada, también es cierto que el comportamiento en su mayoría o casi en su totalidad, de los alumnos, no se aprecia esa condición social en ellos. No es muy predominante esos casos, y eso que ellos vienen de un ambiente donde hay discriminación. Aunque estén siendo criados en ambiente de conflicto, no se refleja mucho en ellos.

E. Bien: Cómo describiría a los profesores?

P. Para mí excelentes, personas con una mística que saben en realidad a lo que están dedicados.

E. ¿Cómo describiría la comunidad de donde provienen los alumnos?

P. Bastante conflictiva, son zonas marginales, con problemas sociales, estamos en el ojo del huracán, pero muy bien manejado.

E. ¿Cómo describiría la participación de los padres en la escuela?

P. No podría quejarme, uno como padre tiene experiencias agradables, me ha tocado compartir con algunos padres en trabajos generales y viera que, parece mentira, aunque las mujeres tienden a estar más dentro de la escuela, también los padres no han perdido esa mística de velar por sus hijos, entonces si se han hecho trabajos en conjunto.

E. ¿Cómo describiría los puntos fuertes de esta escuela?

P. Liderazgo, compañerismo, yo diría que son las dos cosas, junto con una situación de unidad. Es muy unidad la escuela en sí, como un grupo en todo.

E. ¿Se ha vuelto la escuela más fácil o más difícil los últimos cinco años? ¿Cómo describiría los retos de esta escuela?

P. Yo diría que no está exenta de vivir retos actuales, sin embargo, por ejemplo, siento uno de los retos más grandes que hay en cuanto a tecnología, la escuela vela porque los niños vayan de forma adecuada, tal vez los mismos presupuestos no permiten que se les de todo lo que se le debería dar, pero si noto verdaderamente van caminando por un camino fijo, hacia estar por lo menos con conocimientos básicos de las nuevas tecnologías, también he podido notar que en el área de docentes, es muy dado que una vez al mes se reúnan para ir viendo los lineamientos del Ministerio de Educación, y ver si se tienen que realizar cambios.

E. ¿Piensa que es una buena escuela? ¿Por qué? ¿Por qué no?

P. Para mí es clasificación 100, como padre de familia me siento contento de que mi hija este aquí, hay un liderazgo indiscutible en el manejo de personal docente, que hace que todos trabajen al unísono y se ven cosas muy lindas que llegan a feliz término.

E. Bien. ¿Preferiría llevar a su hija a otra escuela?

P. Ahorita no, se me queda aquí.

E. ¿De qué manera se hace evidente el éxito de la escuela? (Esta escuela tiene éxito en la A, B, C)

P. Yo considero que se ha tenido la dicha de que las maestras tienen mucha vocación. Esto aunado a la labor de la directora, que ha sabido, encausar muy bien el liderazgo para que funcione el equipo. Yo creo que ese es el éxito más grande que existe. Tiene éxito en su enfoque ambientalista, el enseñarle a los alumnos algo tan importante como el desarrollo sostenible, el reciclaje...

E. ¿Cómo describe el éxito en esta escuela? ("Lo que hace esta escuela exitosa?" –

P. Tener una buena comunicación con padres de familia, hay un buen equipo de trabajo, hay un buen liderazgo, hay ganas evidentes por parte de las maestras, de participar.

E. ¿Qué parte o que tanto del éxito de esta escuela se ha reducido al director? ¿Por qué dice usted eso? ¿Cómo lo saben? Denos algunos ejemplos y aspectos de éxito o ¿Cuál ha sido la principal contribución al éxito de la escuela? (¿Cómo? evidencia / ejemplos concretos?).

P. Aunque se podría hablar de una situación compartida, me voy a atrever a decirle un adagio que aprendí, que no hay malos empleados, lo que hay son malos jefes, entonces es en realidad el liderazgo indiscutible de ella (la directora), a través de su experiencia como docente que lleva al éxito de la escuela.

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

P. Lograr formar un equipo exitoso, porque creo que tener los empleados no cuesta, lo que cuesta es formar un equipo y lograr el equilibrio que ella ha logrado. Creo que lo ha logrado con el conocimiento que ella tiene, el carisma que emana y el conocimiento y la preparación que es indiscutible.

E. ¿Esta ella involucrada personalmente con los logros de alumnos (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Da algunos ejemplos.

P. Creo que bastante, por lo menos sabe quiénes van muy bien y los felicita y motiva y quienes van mal para también motivarlos. Una evidencia de su interés es crear los recursos para aquellos que requieren más apoyo del que se les da en el aula.

E. ¿Tiene la sensación de que ella apoya la participación de los padres en la escuela?

P. Sí, porque ella incrementa la colaboración. Lo digo porque yo mismo le estoy colaborando para hacer una fiesta a los padres y les vamos a mandar boletines de las cosas que se están haciendo porque el interés de ella es que se relacionen y se conozca lo que se hace en la escuela.

E. En su opinión, ¿cuáles son las tres principales cualidades de esta directora?

P. Sus años de vivencia en la parte docente. Hay un refrán que dicen “el que no marcha con el tiempo, con el tiempo se marcha” y creo que ella está en actualización constante y por último el liderazgo.

E. ¿Qué haría esta escuela aún más exitosa? Mejor plan de estudios e instrucción.

Más/mejores servicios escolares.

Más/ mejor participación de los padres.

Más/ mejor apoyo escolar para los padres.

Más/mejor vínculo- escuela o escuela-basada en salud y servicios sociales para los alumnos y familias (ejemplo: más / mejor después de los programas escolares, apoyo pedagógico, etc.).

Más/Mejor liderazgo en la escuela.

Más apoyo financiero.

P. En realidad creo que esta escuela está rodeada de muchas problemáticas. Y a veces el éxito de la escuela está supeditado al apoyo del padre, tanto personalmente como económicamente, entonces el apoyo de los padres en mayor medida, sería causa de un mayor éxito. Además de esto, el apoyo en cuanto a presupuesto por parte del Ministerio de Educación sería otro factor determinante.

E. ¿Cómo podría contribuir más esta escuela al éxito de su hijo? (¿Por qué? Ejemplos).

P. Es una pregunta muy difícil porque mi hija está recibiendo lo que yo esperaba cuando la traje a la escuela. Está adquiriendo disciplina, organización, técnicas de estudio, todo con buenas docentes, yo digo que ya es exitosa. A como está estoy feliz.

E. Le agradezco por su colaboración.

P. Le agradezco mucho.

Apéndice F
Entrevistas a profundidad
(Grupos de enfoque)

Grupo de enfoque # 1

Nombre de la escuela: Escuela República de Haití.

Nombre de los alumnos: Francini (A1), Sergio (A2), Esteban (A3), Jimena (A4), Wen Shen (A5). Cuando todos responden de la misma manera se utilizará una letra "T"

Nombre de la entrevistadora: Karen Jiménez (E)

E. mi nombre es Karen y la idea es que tengamos una conversación sobre la escuela y la directora. Yo voy a lanzar algunas preguntas y opina el que desee.

E. Bueno, ¿Le parece un lugar agradable la escuela? ¿Por qué (no)?

T. Sí.

E. ¿Por qué les parece agradable?

A2. Porque hay zonas verdes donde se puede estar.

A5. Porque hay grupos culturales en los que se puede estar si uno quiere. Yo estoy en Batzú por ejemplo.

A3. Porque los profesores son buenos y nos dan agricultura.

E. Muy bien, ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?

Todos: Sí.

A3. Porque siempre nos cuidan en los recreos, los maestros.

A4. Porque hay guarda. Aunque a veces hay problemas porque no dejan entrar a los papás aunque tengan cita o no nos dejan ir con otros familiares.

A1. También hay un lugar al que uno va cuando tiene un accidente. Ahí hay cosas de primeros auxilios.

¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).

A4. Las maestras siempre nos dicen que sí lo podemos lograr, y lo apoyan.

A3. La escuela tiene el PRIN para ayudar a los estudiantes que van mal en las materias.

A5. También está la psicóloga para cuando alguien necesita ayuda.

E. Excelente, ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?

T. Sí.

E. ¿De qué manera les ayudan a lograrlo?

A2. Nos dicen que somos capaces de lograr la mejor nota si nos esforzamos.

A3. Las maestras explican bien y siempre nos dicen que si no entendemos que preguntemos sin ninguna vergüenza.

A1. Igual, con el PRIN, que es para cuando uno no aprende algo tan rápido, lo ayudan a entender mejor.

Bien, ¿Cómo describiría usted sus profesores?

A5. Estrictos.

A2. Son buenos, ellos siempre nos dan la ayuda que necesitamos.

A4. Explican bien la materia. Y si uno no entiende le vuelven a explicar.

A3. Son amigables.

E. Que bueno. Por favor, denme un ejemplo de una buena o mala experiencia de aprendizaje en el aula (profesores no deben ser nombrados).

A5. Yo sentí muy bonito cuando mis compañeros me eligieron para ser el presidente del aula.

A1. Me acuerdo cuando la profesora felicitó a los mejores promedios y yo era una.

E. ¿Alguien más? Muy bien. ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué?

A3. Yo sí, porque es diferente a otras escuelas. Afuera uno oye a personas que hablan de esta escuela, aunque sean de otro lugar.

A2. Tienen clases de agricultura y hay computadoras para los estudiantes.

A5. Por los grupos culturales como Batzú, marimba, coro, y otros.

A4. Porque los profesores son buenos y amables.

E. ¿Preferiría ir a una escuela diferente?

T. No.

E. ¿Por qué?

A1. Porque estoy desde primer grado y aquí me siento bien.

A3. Porque es un lugar bonito, tienen zonas verdes y es muy grande.

E. ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?

T. Sí.

E. Muy bien. ¿Cómo describiría a la directora a un desconocido?

T. (Piensan un poco)

A5. Es amigable y nos motiva.

A3. Ella da charlas y nos felicita cuando tenemos buenas notas.

E. ¿Y si tienen malas notas?

T. También.

A4. Les dice que sigan adelante y que tienen que estudiar.

E. Ah muy bien. Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin el director?

A5. Yo creo que sería un desastre.

A3. Estaría mal porque ella es la que guía todo.

A2. La directora tiene reuniones con los maestros para que entre todos vean cómo dar las clases y si ella no estuviera no podrían.

E. ¿Esta ella involucrada personalmente en sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)?

T. Sí.

A1. Ella nos pasa a visitar a las aulas y nos felicita por las notas.

A3. Si algún niño tiene un mal comportamiento lo llevan donde la directora para que ella hable con él.

A4. También sabe quiénes se portan mal y buscan alguna solución.

E. ¿Cómo cree que el director se relaciona con los alumnos?

A2. Bien.

A1. La vemos en los actos cívicos porque a veces da discursos.

A3. Ella a veces pasa por las aulas y nos saluda.

E. ¿Cómo cree que se relaciona con los maestros?
A5. Yo diría que bien, porque uno los ve conversando y hace reuniones con ellos.
A2. Sí, creo que bien.
A1. Bien, porque ellos se saludan y hablan.
Muy bien. ¿Cómo cree que se relaciona con los padres?
A5. Con los míos bien. Ella les manda mensajes cuando hay alguna actividad para que vengan.
A3. Ella hace actividades y los invita.
A4. También hace reuniones para padres.
E. ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? Tengo algunos ejemplos:
Más/mejor apoyo al aprendizaje (ejemplos).
(Más/mejor) tarea en casa de apoyo (ejemplos).
Más/ mejores servicios escolares (ejemplos).
Mejor relación escuela-padre/familia (ejemplos).
Más/mejores programas después de la escuela (ejemplos).
Lugar más agradable.
Lugar más sano.
A5. Si esas cosas pudieran mejorar sería bueno, pero creo que así está bien.
A2. Yo creo que así está bien.
A3. Tal vez la escuela, porque hay aulas muy viejas y si las arreglan sería más el éxito.
A1 y A2. Así está bien.
¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti?
A3. El proyecto de reciclaje.
A4. El PRIN
A1. Que los profesores explican bien la materia.
A5. Que hay una cancha multiusos.
A2. Que hay grupos de folklore en los que uno puede estar. El profesor de música dice que uno tiene que encontrar su talento musical, que algunas veces solo está escondido.
E. Excelente. Esas serían todas las preguntas. Muchas gracias a los cinco, ya pueden ir a clases.

Grupo de enfoque # 2

Nombre de los alumnos: Cristel (A1), Yeremy (A2), Brenda (A3), Ariana (A4), María Paula (A5). Cuando todos responden de la misma manera se utilizará una letra "T"

Nombre de la entrevistadora: Karen Jiménez (E).

E. Yo soy Karen y necesito que me ayuden con una entrevista grupal. No le voy a hacer cada pregunta a cada uno, sino que el que desee puede participar. La idea es que tengamos una conversación.

E. ¿Cómo describiría su escuela? ¿Le es agradable? ¿Por qué (no)?

A1. Sí, me gusta porque se protege mucho las áreas verdes. En el aula de nosotros, nosotros todos los días traemos material de reciclaje, aunque la maestra no nos diga, nosotros traemos y el año pasamos fuimos los que trajimos mas reciclaje de toda la escuela.

A2. A. Sí, porque los profesores, al explicar le ponen como el lado entretenido y es más importante para otras escuelas, el saber que es ecológica.

A4. Sí, porque nos han enseñado muchas cosas, como a cuidar la escuela, ya que tenemos tanto jardín y porque tenemos lo de bandera azul ecológica.

A5. Por las profesoras también. Son muy buenas, algunas, no todas.

A3. A. Me gusta el tipo de... las instalaciones, los profesores caen muy bien.

E. ¿Es segura la escuela? ¿Qué le hace sentir seguridad en la escuela?

A3. Bastante segura, hay dos guardas que cuidan aquí y allá (señalando los portones) Segura porque también si están haciendo una construcción, tapan para que los niños no pasen, por seguridad.

A5. Hemos hecho varios planes de emergencia, entonces se puede decir que estamos preparados para todo.

A2. Sí, porque no dejan entrar a cualquier persona a la escuela.

E. ¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).

A3. Digamos, aquí hay una psicóloga, y hay dos amigas de la psicóloga que también trabajan en eso. Yo tenía un problema porque a mí me pasó un accidente en carro, entonces ella me ayudó mucho porque me daba miedo montarme en los carros después de ese accidente, entonces ella me ayudó a dejar ese miedo.

A1. Digamos, si nos cuesta nos mandan a PRIN o hay psicólogos. Nos motivan a venir y a superarnos. Yo soy la mejor en notas del aula, y fui la mejor de todo el paralelo y me felicitan y me apoyan.

A4: Con Charlas. La psicóloga nos da charlas y nos dice que sigamos adelante. Un día nos llegaron a dar una escuela sobre estudio y nos dijeron que la materia que más nos cuesta la estudiemos de primero y descansamos y después seguimos con las materias que ya vemos más fáciles.

A5. También nos dan cursos de DARE (Drugs Abuse Resistence Education).

A2. Sí, ellos están pendientes de nosotros y nos ayudan en cosas así, ya muy importantes para nosotros. En cosas de la casa, en las notas.

E. ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?

A2. Sí, hay motivación.

A1. Sí, me ayudan y esta escuela es muy sana, no se ve mucha violencia.

A4. Sí nos ayudan, pero depende de la profesora.

A5. Es cierto, unas nos explican más divertido y otras son muy estrictas al explicar o lo hacen muy rápido.

E. Bien. ¿Cómo describiría usted sus profesores?

T. Buenos.

E. Buenos, ¿Por qué?

A2. Porque son buenos, a veces se enojan un poco, pero es normal.

A3. Bueno, algunas son estrictas, algunas no tanto, todas son cariñosas casi, los profesores también. Todos los profesores caen muy bien. Explican bien la materia y son buenos.

A1. Son muy buenos, a uno le dicen “usted si puede”, porque hay compañeros míos que toman Ritalina, pero ellos son muy inteligentes, lo que pasa es que son malcriados, pero la profesora dice “usted si puede”, y nos motiva. No gritan, ellos nos tratan con cariño.

E. Me pueden dar un ejemplo de una buena / mala experiencia de aprendizaje en el aula.

A5. La profesora mía es muy simpática, a veces se pone a brincar o a cantar, pero a la vez es estricta.

E. Por favor deme ejemplo de una buena o mala experiencia de aprendizaje en el aula.

A2. Una buena, es que aprendí cosas que no sabía antes.

A3. Cuando yo estaba con otra profesora a mí me gustaba la forma en que ella explicaba la materia porque digamos, ella la explicaba, yo estaba en tercero, y ella la explicaba con muñecos, y ella era muy divertida con la materia entonces yo entendía bien la materia, y me gustaba esa profesora. Esta profesora también me gusta, porque ella no es tan estricta en eso, si no que ella explica bien la materia para que uno entienda y si uno no entiende, se la vuelve a explicar a uno.

A5. Yo recuerdo cuando estábamos en cuarto y nos pasaron a la pizarra a una compañera que se llama Kimberly y a mí a dividir y s nosotras nos cuesta mucho eso de dividir, entonces pasamos y todo lo hicimos mal y fue una gran vergüenza.

E. ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué?

A3. Sí, porque tiene buenos profesores, es buena porque hay buena seguridad, si yo tengo un problema psicológico me ayudan, y porque ayudan a los estudiantes a tener mejores notas.

A1. Sí, porque para mí es muy sana esta escuela, porque aquí no permiten violencia.

A2. Es buena, porque en otras escuelas no hay lo que hay aquí; profesores mejores o iguales a estos, enseñan más, y nada más.

A4. Nos atienden un poco más, con psicóloga, y hay profesores con los que tenemos más confianza para contarles lo que nos pasa.

A5. Nos ayudan por lo que no nos ayudan en la casa, en la casa no nos ayudan a estudiar y aquí sí, en PRIN. Además esta escuela es muy sobresaliente por todo lo que tiene.

E. ¿Preferiría ir a una escuela diferente?

T. No.

A2. No, esta me gusta.

A3. Yo no, antes estaba en una escuela, pero cuando me pasaron a esta, yo preferí esta que la otra.

A1. No, me gusta esta.

E. ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?

T. Sí.

E. Háblame del director. ¿Cómo describiría a ella a un desconocido?

A1. Yo diría que ella nos motiva, que nos ayuda. Es cariñosa y ella nos ayuda. Ella se para en el portón y nos saluda o a veces nos visita en el aula.

A3. Ella es buena, ella trabaja mucho, cada día, ella en las mañanas saluda y explica lo que ha pasado o lo que va a pasar o así. Y ella ayuda a los estudiantes; ella se encarga de los problemas, pero a uno... digamos si uno va a hacer algo malo, no lo regaña así como... digamos que le explica y le dice porqué no debería hacerlo.

A2. Como estricta, enseña bien... bueno mi papá dice que enseña bien, que fue una buena profesora. Es buena líder de la escuela y hace que todo sea a la manera de ella, pero buena.

A5. Yo no la conozco muy bien porque ella pasa en la dirección, pero cuando la veo parece muy amable, no es muy estricta y sabe mantener el control.

A4. A veces es muy flexible cuando hay problemas.

E. Esta es una buena escuela. ¿Qué tan buena sería esta escuela sin la directora?

A2. Tal vez igual, pero dudo mucho que sea igual, creo que sería menos buena.

A1. Sería diferente porque como que esta directora conoce a todo el mundo y es positiva.

A3. Para mí no sería lo mismo porque uno ya está acostumbrado a los profesores y todo, pero yo creo que yo me sentiría un poco mal porque la directora se fue, porque yo prefería esa directora, porque yo no conozco al otro director o directora.

A5. Depende de la persona que venga.

A4. Ella todo lo organiza muy bien, es mejor que no se vaya.

E. ¿Esta ella involucrado personalmente en sus logros?

A2. No, me conoce de vista solamente. Me saluda.

A3. La profesora escribe todo y así y se lo manda a la directora. Digamos, si yo hago algo malo, ella me puede llevar donde la directora y la directora me explica porque no debería hacer lo que yo hice. Si es algo muy bueno tal vez lo conoce.

A1. Solo me conoce de vista. Pero no es personal.

A4. No.

A5. No.

E. ¿Cómo cree que el director se relaciona con los alumnos?

A4. Solo en actos cívicos y algunas veces.

A3. Ella a principio de año, o cuando hay alguna celebración, ella pasa por todas las aulas saludando y explicando todo, entonces ahí es donde ella tiene más contacto con los compañeros de la escuela.

A2. Se relaciona a veces, más que todo cuando se portan mal.

A1. Se relaciona mucho con nosotros. Ella pasa a saludarnos o visitarnos.

E. ¿Cómo cree que el director se relaciona con los maestros?

A5. En reuniones de profesores.

A1. Me parece que tienen una buena relación, porque ellas se reúnen y se ponen a hablar en el recreo. Hay amistad.

A3. Ella a veces hace juntas o ella llama a la dirección a alguien o así, y conversan.

E. ¿Cómo cree que el director se relaciona con los padres?

A3. Con los padres, sacándole una cita y así, también conversando.

A2. Casi nunca yo la he visto hablando con los padres, pero siempre me han dicho que ella habla con la papás cuando se portan mal.

A5. Yo digo que pocas veces se relacionan porque sería principalmente en reuniones porque hay papás que faltan, no por irresponsabilidad, tal vez porque el estudio, el trabajo no se los permite.

A1. Hay poca relación con ellos.

E. ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? Algunos ejemplos:

¿Más o mejores servicios escolares?

¿Más o mejores tareas en casa de apoyo?

Mejor relación escuela-padre/familia.

¿Un lugar más agradable?

¿Un lugar más sano?

¿Más o mejor apoyo al aprendizaje?

A3. Yo creo que está bien así como se hace. Porque la biblioteca tiene varios espacios, tiene computadora; el comedor está bien, porque tiene... están cumpliendo con todas las normas, cuando se va, antes cuando estaban otras señoras del comedor, todos iban en desorden, pero ahora, ya con los cambios y todo, ahora los llevan en fila, ellos comen y se van en fila. Uno no puede irse solo hasta que esté el grupo. Hay más orden.

A1. Está bien así.

A2. Sí, en el aseo del aula.

E. ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ti?

A2. La mayoría del tiempo pasamos reciclando... por los profesores, y en la seguridad.

A1. Para mí, el proyecto de reciclaje. Porque nosotros tenemos la bandera azul. Que hay violencia. Que la escuela nos motive.

A3. Que tienen todos los grupos... grupo instrumental, grupo BATZÚ, todos los grupos. Tiene también, buenos maestros. Para mí todo es bueno.

A4. Más apoyo al aprendizaje.

A5. Tal vez que la directora dé más citas a los papás.

E. Eso sería todo. Les agradezco mucho por su apoyo.

Grupo de enfoque # 3

Nombre de los alumnos: Javier (A1), Yirley (A2), Alejandro (A3), Ariana (A4), Daniel (A5). Cuando todos responden de la misma manera se utilizará una letra "T"

Nombre de la entrevistadora: Karen Jiménez (E).

E. Vamos a identificar algunas características de la escuela. ¿Cómo describirían su escuela? ¿Les es agradable? ¿Por qué (no)?

T. Sí.

E. ¿Qué hace a la escuela un lugar agradable?

A5. Hay partes que son muy bonitas, que uno puede estar tranquilo, que uno puede disfrutar o pasar un momento divertido.

A3. La mayoría de compañeros es muy agradable.

A2. Porque es grande y porque tiene aéreas verdes muy bonitas.

E. ¿Es segura la escuela? ¿Por qué (no)?

A4. Porque en caso de una emergencia todo el mundo está bien organizada, entonces yo siento que es segura por eso.

A3. Porque las veces que tembló nos dejaron a nosotros y teníamos que esperar hasta las doce para salir, hasta que llegó la mamá de Javier y nos sacó.

E. ¿Cómo apoya la escuela a su salud? (motivación /actitudes / emociones y salud académica).

A5. En este caso si hay profesores especiales para la motivación o problemas, por ejemplo ahí hay unas aulas tipo interdisciplinario y hay otras aulas que ayudan a motivar, también aulas para el estudio, en el caso de los profesores no todos motivan, hay excepciones.

E. ¿Tiene la sensación de que la escuela le está ayudando a lograr las mejores calificaciones que puede tener?

T. Si.

E. ¿Cómo describiría usted sus profesores?

A4. Muy bien excelente, son muy buenas personas y tiene paciencia para explicar.

E. Por favor, me pueden dar un ejemplo de una buena o mala experiencia de aprendizaje en el aula.

A1. La vez que me regañaron a mí por estar peleando con un compañero. Llegó la profesora y nos vio peleando.

A3. Yo estaba así... y cerraron la puerta y se me quebró toda.

E. ¿Cree usted que esta es una buena escuela? ¿Por qué? (ejemplos)

T. Si.

A3. Porque es diferente a algunas escuelas. Y esta es hasta mejor que unas escuelas privadas.

E. ¿Preferiría ir a una escuela diferente? ¿Por qué?

T. No.

E. ¿Recomendaría a sus amigos para venir a esta escuela?

T. Si.

E. Háblenme de la directora. ¿Cómo la describirían a un desconocido?

A1. Es una buena persona. Cuando tenemos problemas nos ayuda.

A5. En cuarto grado yo tuve un problema y el profesor no se interesaba. Mi mamá hizo una carta a la directora y ella me apoyó, dijo que me tenía que cambiar de grupo.

A2. Es buena persona, nos incentiva a sacar buenas notas.

E. Esta es una buena escuela. ¿Qué tan bueno sería sin la directora?

A1. Yo creo que sería malo porque ella ya conoce todo y los alumnos ya sabemos cómo es ella.

A2. Yo creo que la escuela es mejor con ella acá porque los maestros trabajan bien con ella.

A5. Estaría mal porque tendríamos que conocer a otro director o a otra directora y ella a la escuela.

E. ¿Esta ella involucrada personalmente con sus logros (resultados académicos, asistencia, comportamiento social)? Danos algunos ejemplos.

A3. Sí

A5. Ella se da cuenta de las notas y si uno tiene una mala nota lo apoya.

A4. Si hay algún niño que no se porta muy bien, ella llega, lo apoya, lo mete en un curso que se tiene para que tenga disciplina.

E. ¿Cómo cree que la directora se relaciona con los alumnos?

A1. Es positiva

A4. En los actos cívicos ella va a las aulas. Si uno tiene un mal comportamiento nos dice que no hagamos eso y nos dice qué tenemos que hacer por el bien de nosotros.

E. ¿Cómo cree que la directora se relaciona con los maestros?

A5. Es una buena persona con ellos, los entiende. Ella tiene muy buenas ideas, además ella deja que ellos se expresen con sus ideas o las cosas que ellos tengan que decir.

E. ¿Cómo cree que la directora se relaciona con los padres?

A4. Con los míos bien.

A1. Bien

A3. Cuando llega a hablar en algún momento con los padres. Pero algunas veces los padres se disgustan porque no los dejan pasar.

E. ¿Qué provocaría que la escuela sea más exitosa? (ejemplos concretos).

A2. Que se pueda jugar más.

A4. Que se pueda correr porque no nos dejan correr en zonas verdes.

E. ¿Qué más contribuye al éxito de esta escuela para ustedes?

A3. Hacen actividades y que hay buenos profesores.

A5. Plan de reciclaje.

A4. Nos ayudan y nos apoyan.

A2. Los grupos de arte, de música y de poesía.

Apéndice F

Currículum Vitae

Karen Jiménez Pereira

Kaji_p29@yahoo.es

Originaria de la provincia de Cartago, Costa Rica, Karen Jiménez Pereira, realizó estudios profesionales en Administración de Instituciones Educativas en la Universidad Virtual del Instituto Tecnológico de Monterrey. La investigación titulada Liderazgo del Director Exitoso: Caso de un director de Educación General Básica en Costa Rica, es la que se presenta en este documento para aspirar al grado de Maestría en Administración de Instituciones Educativas con acentuación en educación básica.

Su experiencia de trabajo ha girado, principalmente, alrededor del campo del docente, específicamente en el área de Educación preescolar, desde hace cinco años.

Actualmente, Karen Jiménez Pereira funge como docente de Educación preescolar, en una institución de índole privado, a cargo de niños y niñas de un año a tres años. Sus expectativas radican en liderar una institución de educación preescolar o primaria, para adquirir la experiencia necesaria para fundar su propia institución.