



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA: ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA EFICACIA ESCOLAR**

**QUE PRESENTA:
JACKELINE CORONEL MAGAÑA**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

**EL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA: ESTILOS DE
LIDERAZGO EN LA EFICACIA ESCOLAR**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL
GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:
JACKELINE CORONEL MAGAÑA**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

MARZO, 2019.



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 12 de marzo de 2019.

**LIC. JACKELINE CORONEL MAGAÑA
P R E S E N T E.**

En mi calidad de Presidente del Comité de Revisión de Titulación de Maestría y como resultado del análisis realizado a su tesis, intitulada: **EL DIRECTOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA: ESTILOS DE LIDERAZGO EN LA EFICACIA ESCOLAR**, asesorado por el Dr. Hernán López Cerino, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su tesis, y se autoriza a presentarlo ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su Examen de Grado.

ATENTAMENTE

**MTRO. HERIBERTO GONZÁLEZ VELÁZQUEZ
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 270UP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.

RESUMEN

Los directores hoy en día presentan desafíos debido a las constantes reformas y modelos educativos, además que al trabajar a cargo de diversos personales se ven en una tarea difícil de enfrentar, por lo que es de suma importancia los estilos de liderazgo que emplean en las escuelas primaria de organización completa y esta se vea reflejada en la eficacia escolar.

Esta investigación se trabajó en dirección a la metodología cualitativa como lo es el método de recolección, donde el propósito general es explorar las relaciones sociales y liberal para describir la realidad tal y como la experimentan los objetos de estudio.

El enfoque es estudio de caso que permitió explorar fuentes de conducta, por la flexibilidad liberal para explorar vías de indagación que surgen en el curso del estudio, donde se entrevistaron a dos escuelas primarias en turno matutino y vespertino de organización completa a cuatro personales que ahí laboran.

Por lo tanto, se concluye que el director debe ser democrático, autoritario y estar pendiente de las necesidades de la escuela, así como también ser un gestor incansable para lograr mejoras educativas. Siempre consensar, acordar y dialogar con el personal, pero no dejando de ser autoritario y poner orden y normas previniendo situaciones negativas que puedan presentarse trabajar con un liderazgo que permita una Visión y unos objetivos compartidos: Que los miembros de la comunidad educativa compartan, en términos generales, la visión, los valores y las metas de su quehacer diario.

Palabras Claves: Dirección, Liderazgo, Democrático, Libera y Autoritario.

ABSTRACT

The Management today presents challenges due to the constant reforms and educational models, besides that when working in charge of diverse personnel they find themselves in a difficult task to face, which is why the styles of leadership that they employ in schools are of the utmost importance. primary of complete organization and this is reflected in school effectiveness.

This research was conducted in the direction of qualitative methodology such as the collection method, where the general purpose is to explore social and liberal relationships to describe reality as it is experienced by the objects of study.

The approach is a case study that allowed us to explore sources of behavior, due to the liberal flexibility to explore ways of inquiry that arise in the course of the study, where two elementary schools were interviewed in the morning and evening shift of full organization to four personnel that there they work

Therefore, it is concluded that the director must be democratic, authoritarian and be aware of the needs of the school, as well as being a tireless manager to achieve educational improvements. Always agree, agree and dialogue with the staff, but not ceasing to be authoritarian and order and rules preventing negative situations that may arise to work with a leadership that allows a shared vision and objectives: That the members of the educational community share, in general terms, vision, values and goals of their daily work.

Palabras Claves: Direction, Leadership, Democratic, Liberal Y Authoritarian.

AGRADECIMIENTOS

El amor, dedicación y paciencia que he recibido por mis padres cada día, así como su preocupación por mi avance y desarrollo profesional, ha sido único y significativo en mi vida.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de mis sueños, gracias a ellos por confiar cada día y creer en mí y en mis expectativas, gracias a mi Madre: Maura Magaña Gómez por estar siempre dispuesta a apoyarme en cada una de mis decisiones y cuidar de mis hijas el tiempo dedicado a esta maestría y anhelar siempre lo mejor para mi vida.

Gracias al Maestro Enrique Soberanes Rivera quien me motivo y apoyo en el curso de estos dos años.

A mis hijas gracias por esperarme con amor y paciencia, porque son ustedes lo más sagrado que tengo en mi universo.

Gracias a dios por la vida de todas estas personas quienes cada día bendicen mi vida.

DEDICATORIA

Con amor y cariño a mis hijas María Fernanda y Emily Arantza Ramón Coronel.

Índice

Dictamen.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Agradecimientos.....	v
Dedicatoria.....	vi

Introducción.....	1
-------------------	---

Capítulo 1. Diseño del proyecto

1.1 Antecedentes y planteamiento del problema.....	8
1.2 Preguntas de investigación.....	13
1.3 Objetivo general.....	14
1.3.1 Objetivo específico.....	14
1.4 Justificación.....	14
1.5 Estrategia metodológica.....	16
1.5.1 Enfoque de la investigación.....	18
1.5.2 Instrumentos para la recolección de datos.....	20
1.6 Contexto.....	22
1.7 Informantes.....	23

Capítulo 2. Marco teórico.....25

2.1 Estado del arte.....	25
--------------------------	----

2.2 Comunidad escolar.....	32
2.2.1 Organización completa y colectivo escolar.....	33
2.2.1.1 Características del director y director efectivo.....	36
2.2.2.1 <i>Dimensión pedagógica curricular</i>	38
2.2.3 Perfiles y parámetros para el director de educación primaria.....	41
2.2.4 El líder.....	45
2.2.5 Liderazgo y liderazgo escolar.....	47
2.3 Estilos de liderazgo.....	48
2.3.1 Escuela.....	53
2.3.2 Tipologías de escuelas.....	55
2.4 Los Estilos de dirección y su impacto como líder.....	58
2.4.1 Los estilos de dirección según las modalidades gestoras.....	59
2.4.2 Efectividad y eficacia.....	60
2.4.3 Dirección y eficacia escolar.....	63
2.4.4 Complejidad de la noción de eficacia escolar.....	64
2.4.5 La eficacia escolar dentro del enfoque de calidad de la educación.....	66
2.4.6 Dirección escolar y la calidad educativa.....	68
2.4.7 Pasos futuros en la calidad educativa.....	69

Capítulo 3. Análisis de la información.....	70
3.1 Qué estilo de liderazgo tiene el director efectivo en una escuela primaria rural de organización completa.....	71
3.2 Cómo perciben el colectivo escolar los estilos de liderazgo del director.....	74
3.3 Cómo impacta el papel del director como líder en el logro de la eficacia escolar.....	78
Conclusiones.....	89
Referencias Bibliográficas.....	92
Anexos.....	98
Anexo No.1 Guion de entrevista	99
Anexo No. 2 Auto evaluación.....	102
Anexo No. 3 Cronograma de actividades.....	103
Anexo No. 4 Entrevista 1 a Dir.1M.....	104
Anexo No. 5 Entrevista 2 a Mo.1M.....	106
Anexo No. 6 Entrevista 3 a Ma.2M.....	108
Anexo No. 7 Entrevista 4 a Int.1M.....	110
Anexo No. 8 Entrevista 5 a Dir.1V.....	113
Anexo No. 9 Entrevista 6 a Mo.1V.....	115
Anexo No. 10 Entrevista 7 a Ma.2V.....	117
Anexo No. 11Entrevista 8 a Int.1V.....	119
Anexo No. 12 Matrices de referentes teóricos - empíricos.....	121

Índice de Tablas

Tabla No. 1 ¿Quién o quienes protagonizan la acción?.....	59
---	----

Introducción

En el marco de la gestión educativa, la educación hoy en día adquiere relevancia cada vez mayor, debido a las exigencias de la sociedad cambiante, a los nuevos modelos educativos, así como las nuevas reformas que demanda un servicio de calidad y eficacia escolar.

En esa medida, las instituciones educativas ensayan propuestas de gestión tanto pedagógicas como institucionales, demandando de quienes dirigen capacidades gestoras y de liderazgo. Es así que, la forma de conducir, motivar y visionar requiere de estilos de liderazgo como el democrático.

Esta tesis consta de tres capítulos: El capítulo uno encontramos lo que son los antecedentes y planteamiento del problema, las preguntas de la investigación las cuales son tres que van de la mano con el objetivo general y los tres objetivos específicos, la justificación, la estrategia metodológica la cual es cualitativa con un enfoque de estudios de casos, debido a que son dos escuelas que son observadas y como instrumento para recolectar los datos se utiliza la entrevista, se describe el contexto de las escuelas y sus informantes.

En el capítulo 2 detallamos el marco referencial en el cual consta del estado del arte con las principales teorías en las cuales se apoya esta investigación como lo es Chiavenato, I. (2002) quien nos menciona los tres estilos de liderazgo: Autocrático, democrático y liberal, así mismo nos encontramos con que desempeñar la función

directiva y la manera característica de dirigir de una persona o grupo directivo está condicionada según Antúnez (2004). Por otro lado, esta Rojas, A. (2006). Quien menciona que La Eficacia Escolar está centrada en que los Alumnos logren los aprendizajes esperados, teniendo en cuenta su rendimiento previo y su situación socio-económica y cultural de las familias, además de su Desarrollo Integral como un Objetivo irrenunciable en todo el Sistema Educativo.

Finalmente, en el capítulo 3. Se realiza la matriz, se muestran los resultados de la entrevista aplicada a las dos escuelas, un turno matutino y otro turno vespertino, así como el análisis y resultados de las mismas. Escuela turno matutino: “Hay una buena relación por que toma en cuenta las fortalezas del personal que labora en la escuela”

De acuerdo a estos resultados y lo observado durante las entrevistas es muy notorio ver que los docentes perciben a su director como democrático, conciliador y normativo, pero sobre todo que trabajan a gusto.

Escuela turno vespertino: El logro de la eficacia escolar depende del compromiso que asumen todos los integrantes de las escuelas desde quien dirige, hasta los que llevan a cabo todas las acciones, por lo que depende en gran medida del colectivo de docentes del centro escolar y de los vínculos que construyen entre ellos. Lo anterior se juega en términos del contexto formativo real en que desarrollan su práctica, el director como líder de la escuela, los docentes, el compromiso de los alumnos, así como de los padres de familia.

Al final de esta tesis vamos a encontrar las conclusiones y anexos que se utilizaron en esta investigación.

Capítulo 1. Diseño del proyecto

1.1 Antecedentes y planteamiento del problema.

Si se habla de la calidad educativa nos lleva a pensar en el buen desempeño de los docentes y el control de liderazgo que ejerza el director de la escuela. Por lo tanto, un buen líder lleva al centro escolar a la calidad educativa y eficacia escolar.

Consideramos que un buen líder tiene que reunir las siguientes características: estar preparado académicamente, conocer a su personal a cargo, saber escuchar, dialogar y estar dispuesto a recibir opiniones y sugerencias, que la calidad se logra si todos los involucrados trabajan de manera armónica y con el mismo objetivo en común.

Por otro lado consideramos que la eficacia debe ser muy vistosa en una escuela que sobre sale de otras que marca la diferencia, que se identifica por tener excelentes directores, maestros, alumnos y padres de familias trabajando para una mejora común en la educación, debido a que esta cada día se ve más afectada, con bajos rendimientos en los alumnos, maestros pocos comprometidos en la enseñanza, directores que no ejercen un buen liderazgo y padres de familias quienes dejan toda la responsabilidad de la educación a los docentes frente a grupo, sin poner de su parte para ayudar en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

El liderazgo surge como una necesidad empresarial que consiste en el conjunto de habilidades para influir en la forma de ser de un grupo de trabajo determinado con entusiasmo hacia el logro de metas y objetivos comunes.

Los directores surgen de la necesidad que tienen las escuelas, de que alguien influya a través de sus decisiones y forma de actuar en el trabajo de otras personas y con ello generar las condiciones institucionales necesarias para lograr los objetivos institucionales.

Los tipos o estilos de liderazgo son autoritario, democrático y liberal, donde las características del primero se manifiestan por ser personas que mantienen bajo presión o amenazas a su personal para cumplir con sus actividades sin contemplar opiniones o sugerencias diferentes a las suyas, mientras que el democrático es un líder capaz de escuchar propuestas que beneficien a todos en el logro de metas y objetivos comunes viendo a sus compañeros como colegas y no como subordinados, por otro lado encontramos a los líderes liberales que por no querer ejercer su papel dejan que su personal haga lo que les convenga a cada uno, dejando a un lado las metas y objetivos comunes, lo cual perjudica la eficacia en la institución.

El problema en México, específicamente en el Estado de Tabasco las escuelas de nivel primaria carecen de eficacia escolar, y a pesar que en los últimos años el sector educativo a nivel nacional ha reformulado los programas debido a la problemática que atraviesa nuestro sistema donde, nuestra baja calidad en la educación es un tema preocupante y un desafío para tomar decisiones, que permitirán superar el problema, sin embargo a pesar de las reformas y las medidas tomadas no se ha podido superar y continúan las deficiencias. Un factor para lograr mejorar la calidad educativa es el desempeño de los docentes y el control de liderazgo que ejerza el director de la escuela primaria de organización completa.

Por lo tanto, un buen líder lleva al centro escolar a la calidad y eficacia escolar, lo que me lleva a querer investigar cómo se trabaja y se ejercen los estilos de liderazgo de dos directores de escuelas primarias rurales de organización completa en el logro de la eficacia escolar.

El INEE (2007) nos dice que: La calidad educativa involucra a toda la sociedad: alumnos, padres, docentes. Por lo que debe haber una alianza de esfuerzos coordinados, que permita enfrentar el reto de mejorar los procesos y resultados educativos en todas las escuelas del país. (p.11)

Esto nos ayuda a analizar que la eficacia escolar va de la mano con la calidad educativa, lo cual es asunto de todos, pero sin duda para que todos los actores funcionen se requiere que el director planee, organice y estimule a todos hacia un mismo objetivo.

Siendo las cosas así, resulta claro que hablar de la eficacia escolar es meternos en un mundo un poco complicado ya que a diario nosotros como docentes logramos identificar lo difícil que es coordinar una escuela en el cual estén enfocados en los mismos objetivos, donde el alumno, los padres de familia, el docente, el director de la escuela y toda la comunidad tiene un papel de suma importancia para que la escuela funcione correctamente.

Murillo citado en la UNESCO(2005): Describe que; Una escuela eficaz es aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor de lo que sería esperable teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias.(p.25)

Desafortunadamente observamos que en la mayoría de los centros laborales no es así, ya que existen barreras o situaciones que se dan entre todos los que ya mencionados antes.

Pero sin duda es claro que desde la comunidad, los alumnos, docentes, hasta padres de familia trabajemos en conjunto para la mejoría de la educación se necesita un buen líder y

este papel recae en la figura del director. El éxito de una escuela tiene que tener un buen líder que lo conduzca a lograr eficacia en las escuelas.

A pesar de las reformas si el encargado de dirigir no tiene un liderazgo definido difícilmente podrá aprovechar a los maestros y personal que llegan a trabajar con diferentes competencias. Es así que el director es quien debe integrar a todos y organizarlos con las competencias y habilidades con que cuenta su personal.

En los consejos técnicos escolares (CTE) se trabaja para lograr un buen liderazgo y competencias para mejorar las metas y los objetivos que nos permitan lograr la escuela eficaz. Sin duda alguna cuando el director es autoritario nadie lo toma en cuenta, sin embargo si el director es democrático se promueve el éxito en toda la escuela.

Por otro lado en el Perfil Parámetro Indicador del director (SEP 2016-2017) señala, en la dimensión 2.1, que el director “Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.”(p.31) Dando a conocer los siguientes indicadores:

2.2.1 Identifica diferentes estilos de ejercer el liderazgo y las consecuencias que tienen en la relación con el personal de la escuela.

Hablar de líder es referirnos a una persona que en la escuela es el director, por lo tanto, le corresponde ejercer un liderazgo que favorezca el ambiente entre su personal.

2.1.2 Emplea estrategias para organizar al colectivo docente como un equipo de trabajo, así como para negociar, mediar y resolver conflictos y establecer un clima laboral favorable, lo cual le favorecerá para el logro de las metas y objetivos en la eficacia escolar.

2.1.3 Emplea estrategias para motivar al personal docente y promover su desarrollo profesional en la escuela, es favorable un líder democrático que favorezca a todo el personal de manera equitativa.

2.2.4 Identifica acciones tendentes a mejorar la calidad del servicio educativo y a promover la autonomía de gestión.

Lo cual le permitirá, mantener todos los recursos necesarios para una educación de calidad, .para eso es necesario Conocer qué tipo de liderazgo tiene el director efectivo en una escuela primaria rural de organización completa, así como Analizar cómo perciben la comunidad escolar los estilos de liderazgo del director y de esta manera comprender cómo impacta el papel del director en el logro de la eficacia escolar.

En este caso de estudio o investigación nos enfocaremos al director de una institución primaria rural de organización completa, ya que hemos encontrado situaciones que viven alumnos, docentes y padres de familia en donde el director funge un ambiente de promotor, gestor, líder y por tal motivo el desempeño del director es factor clave para la eficacia escolar donde todos los involucrados trabajen de manera correcta y se cumplan las expectativas educativa que se espera de la escuela.

En México es indiscutible que se vienen realizando esfuerzos importantes para incrementar la cobertura, mejorar la infraestructura, diseñar nuevos currículos y formar a los docentes, entre otros aspectos. Sin embargo, persisten problemas de calidad de la educación que afectan en mayor medida a los individuos o colectivos que están en situación de vulnerabilidad como lo son escuelas rurales donde existe pocos recursos y por encontrarse

en comunidad se encuentran carencias, si bien es cierto esto queda fuera de las posibilidades del director, ya que le sería imposible cambiar las condiciones del entorno.

Con todo lo anterior podemos ver que el liderazgo del director es un factor importante para lograr alcanzar la eficacia en la escuela; Por ello se requiere dar mayor prioridad al liderazgo del director que tengan como objetivo el cambio de la escuela, por tal motivo es necesario promover cambios en las personas que constituyen la comunidad educativa, y de forma muy especial los docentes los cuales son dirigidos por directores quienes deben tener la preparación, habilidades, conocimientos y dominio de liderazgo.

Por todo lo anterior nos surge el interés de investigar una escuela para saber cómo está funcionando con relación al tipo de liderazgo que ejerce el director en toda la comunidad educativa para el logro de la eficacia escolar y nos planteamos las siguientes preguntas.

1.2 Preguntas

- ¿Cómo describen el colectivo escolar el liderazgo que tiene el director efectivo en una escuela primaria rural de organización completa?
- En base a su desempeño ¿Cuáles el estilo de liderazgo del director escolar?
- ¿Cómo impacta el papel del director líder en el logro de la eficacia escolar?

Con la finalidad de dar respuesta a nuestras preguntas, nos proponemos los siguientes objetivos:

1.3 Objetivo General

Identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo que presentan los directores en la Gestión escolar para el logro de la eficacia escolar.

1.3.1 Objetivo Específico.

- Conocer la opinión que da el colectivo escolar sobre el liderazgo que tiene el director efectivo en una escuela primaria para su análisis.
- Describir cómo es el estilo de liderazgo del director escolar en base a su desempeño para la mejora de su escuela.
- Identificar cómo impacta el papel del director líder para el logro de la eficacia escolar

1.4 Justificación

La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo. Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas de la escuela y del sistema educativo. Para ello deberá cumplir con todas las tareas encargadas y encomendadas para alcanzar eficacia escolar. Por tal motivo

es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor ya que es el responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos, quien con la ayuda de su equipo de docentes lleva en marcha dichas estrategias y acciones y para alcanzar sus metas.

No se puede olvidar que el director es ante todo un docente; su interés profesional es la enseñanza, antes, durante y después de desempeñar funciones directivas. Con frecuencia otros directores muestran recelos a la hora de asumir los mismos puestos directivos al ver poco claras sus posibilidades de contribuir desde ellos al mejoramiento de la escuela, es por ello que este tema nos parece relevante, ya que Aunque ha recibido importantes críticas, en su conjunto, los planteamientos acerca de escuelas "eficaces" y el liderazgo del director ofrece un marco de referencia para guiar los planes de reforma escolar y, sobre todo, nos permite pensar en la eficacia como un proceso de la organización en su conjunto más que individual.

En SEP (2006) señala que: “el director de la institución educativa tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos y, por ende, requiere fortalecer sus capacidades para desempeñarse adecuadamente en los mismos”.(p.26)

Los manuales para directores son de vital importancia ya que de ahí nos marcará perfiles, características, funcionamiento y procesos de esta función.

Dentro de los perfiles que puede cumplir un director podemos encontrar que debe de ser gestor de un centro que busca la calidad, animador de la calidad académica de su centro, líder de la comunidad educativa así como líder de la relación centro-comunidad. En este caso nos inclinaremos hacia el liderazgo.

Es una de las finalidades de dicha investigación, rescatar los aspectos positivos y favorables para la efectividad directiva; para así en el momento de estar a cargo de una institución educativa de organización completa podamos dirigir a nuestro personal, así como a la comunidad en general para responder efectivamente a favor de esta.

Por lo tanto la relevancia de este tema radica en que la dirección de un establecimiento educacional debe tener como objetivo central el mejoramiento de las condiciones en las que se imparte la enseñanza y procurar que las decisiones que se tomen en relación con la distribución de recursos, la carga horaria de los profesores, la confección de horarios, la formación de equipos, etc., tengan en cuenta los fines educativos. Las escuelas de calidad tienen una estructura pedagógica fuerte, a cuyo servicio se encuentra la estructura de gestión.

Por todo lo anterior fue conveniente llevar acabo esta investigación ya que trajo como beneficio dar a conocer a un director que influye para lograr los retos que se plantea a nuestra educación como es el lograr la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes que permite al alumno alcanzar los aprendizajes esperados y de esta manera lograr una eficacia escolar la cual favorece a toda la institución educativa obteniendo grandes beneficios en toda la comunidad.

En esta investigación se tomó como base la estructura establecida en el manual APA 2017 (American Psychological Association).

1.5 Estrategia Metodológica

Según el uso actual, un paradigma consta no sólo de una concepción filosófica global, sino también de un nexo con un determinado tipo de método de investigación.

En este sentido de la definición el paradigma determina entonces el método. **Cook (1986)** nos dice que “La cuestión que aquí se plantea es la de precisar si este nexo entre paradigma y método resulta necesario e inherente o si sencillamente procede de la definición y de la práctica “(P.8)

Las investigaciones de orientación cualitativa representan una nueva forma de pensar y de hacer ciencia. En la actualidad se han articulado en un paradigma de orientación fenomenológica que asume una perspectiva multicultural y la aceptación de múltiples realidades. Sus hallazgos constituyen una formulación teórica sobre la realidad bajo estudio. En lugar de aspirar a reunir un conjunto de números o un grupo de temas, ligeramente relacionados, sus métodos aspiran a construir una teoría que ilumine y sea fiel al área sustantiva de estudio.

El proyecto de investigación se basa en el paradigma cualitativo según Rodríguez (2011), “entendamos como “paradigma” como un enfoque o un punto de vista, y “paradigma cualitativo” como el método de recolección, donde el propósito general es explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal y como la experimentan los objetos de estudio” (p. 3) esta busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento y además estudia con profundidad una situación concreta e indaga a la comprensión del fenómeno estudiado. Una característica importante de este método se manifiesta en su estrategia para dar a conocer los hechos, los procesos, estructuras y personas en su totalidad y no a través de la medición de algunos de sus elementos. El papel del investigador en este paradigma es muy importante ya que necesita un trato intensivo y profundo con las personas involucradas en el proceso de investigación para poder entenderlas.

En la metodología cualitativa el investigador ve el escenario y a las personas en una perspectiva holística. Las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Según Alvarez-Gayou (2006) “El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran”(P. 6). Esto nos invita a ver más allá de números y cifras, sino a involucrarnos más con los objetos de estudio lo que implica un trato profundo con las personas involucradas en nuestro proceso de investigación.

Por lo tanto nuestra investigación está orientada hacia los estilos de liderazgo, por ello se decide utilizar una metodología cualitativa ya que es la más pertinente para alcanzar los objetivos establecidos.

1.5.1 Enfoque de la Investigación

De acuerdo con la intención del estudio se ha decidido trabajar por medio del estudio de casos, este nos ofrece información a profundidad y de mucha utilidad. Ya que podremos explorar fuentes de conducta, por la flexibilidad, el investigador tiene la libertad para explorar vías de indagación que surgen en el curso del estudio. Esto nos ayudará a ir más a fondo con nuestros objetos de estudio y llegar a nuestro objetivo. Es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica y psicológica.

Según Martínez (2016) Las investigaciones realizadas a través del método de estudio de caso pueden ser: descriptivas, si lo que se pretende es identificar y describir los distintos factores que ejercen influencia en el fenómeno estudiado, y exploratorias, si a través de las mismas se pretende conseguir un acercamiento entre las teorías inscritas en el marco teórico y la realidad objeto de estudio(p.8).

Este tipo de investigación nos sirve para ir más allá con nuestros objetos de estudio y describir más detalladamente su trabajo así como sus acciones, ya que constataremos la labor del director en cierta escuela así como su efectividad o no en esta misma.

Simons (2011) nos menciona La principal finalidad al emprender un estudio de caso es investigar la particularidad, la unicidad, del caso singular, se puede hacer referencia a otros casos, pero la tarea fundamental es entender el caso particular (P. 19).

Esto nos invita a ir a la profundidad de la investigación enfocados hacia nuestros objetivos, nos permita ver más allá de lo que hemos analizado vagamente y adentrarnos hacia las actividades de nuestros objetos de estudio.

Barrio (2009) nos dice que “el estudio de casos constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos educativos aunque también el estudio de casos se ha utilizado desde un enfoque nomotético”(p.11). Desde esta perspectiva, el estudio de casos sigue una vía metodológica común a la etnografía aunque quizás la diferencias en relación al método etnográfico reside en su uso, debido a que la finalidad del estudio de casos es conocer cómo funcionan todas las partes del caso para crear deducciones, atreviéndose a alcanzar niveles explicativos de supuestas relaciones causales encontradas entre ellas, en un contexto natural concreto y dentro de un proceso dado.

Según Barrio (2015) “El estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa”. (p. 3)

Para Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas, o que para **Stake (1998)** “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas”. (p. 3)

1.5.2 Instrumentos para la recolección de datos

Para poder enriquecer esta investigación es necesario usar herramientas que nos ayuden a recopilar información y despejar algunas dudas, dichos materiales deben de ser claros, concisos y sobre todo objetivos a lo que se está enfocando.

Acevedo(2005) nos dice “ La entrevista es un intercambio verbal, que nos ayuda a reunir datos durante un encuentro, de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra y cuenta su historia, da su versión de los hechos y responde a preguntas relacionadas con un problema específico”(p.10). En sí es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto, esta es una técnica que se efectúa cara a cara.

Según Arfuch (1995) “La entrevista tiene sus procedimientos: la interrogación desencadena relatos de diverso tipo (recuerdos, anécdotas, ejemplos) que se presentan como fragmentos y detalles” (p.14) Al ser una forma oral de comunicación interpersonal, tiene como finalidad la obtención de información a relación a un objetivo.

Según Acevedo (2005)“Toda entrevista implica en menor o mayor grado, una constante corriente de información del entrevistado hacia el entrevistador, y viceversa y es este intercambio de información el aspecto más importante de una entrevista.” (p. 51) Todo esto

se realizó con la finalidad de conocer más allá de lo que tengamos en el sustento teórico ya directamente con los objetos de estudio para llegar al objetivo de la investigación.

Un artículo de Díaz (2013) nos menciona que las “entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos” (p. 163).

Para este estudio se utilizó la técnica de entrevistas semiestructuradas, por su carácter conversacional que se recomienda a fin de que no oprimir a las personas participantes, generando un ámbito coloquial que facilitará la comunicación entre quienes interactúan. Las mismas se desarrollaron en encuentros y estos se hacen cara a cara entre los/las investigadores/ras y las entrevistadas, donde siguiendo el modelo de conversación entre iguales que permita superar el mero intercambio formal de preguntas y respuestas, con ello captar el fenómeno. Se realizaron preguntas guías de manera general mismas que amplían el tema hacia un campo determinado de información que se obtenga.

Se aplicó una autoevaluación a los directores considerando las tareas que implica su trabajo como director escolar, en la cual el director selecciono la opción que corresponda a su desempeño de manera concreta.

Todo lo anterior se realizó con la finalidad de acomodar las preguntas concretas y precisas orientadas hacia lo que quiero saber de la investigación, nos da la oportunidad de obtener de los docentes del plantel educativo una visión u opinión acerca de las actividades escolares que se realizó en este lugar y además nos da la oportunidad de conversar con personas sin reprimir sus puntos de vista y esto nos permita ver cuál es el rol de cada uno

de ellos sin olvidar el principal objetivo lo que es el trabajo de la dirección hacia la efectividad institucional.

1.6 Contexto

La presente investigación se llevó a cabo en una escuela rural, doble turno, de organización completa, ubicada en el Municipio de Nacajuca, Tabasco, el nivel social de la comunidad es medio y cuentan con los servicios básicos de luz, agua potable, alcantarillado, servicio médico, etc. Lo que más caracteriza a la comunidad es que las familias de los alumnos se dedican a la agricultura, ganadería y labores del hogar, los niños se dedican a estudiar y ayudar a los padres de familias en los quehaceres diarios antes mencionados.

La escuela cuenta con suficiente espacio geográfico para atender al número de alumnos, actualmente cuenta con una cancha techada, 2 direcciones, 8 aulas, 2 baños uno para cada turno, una cocina, una tiendita de consumo, 2 bodegas, un teatro y consideramos que se encuentra segura ya que esta bardeada y cada salón cuenta con protecciones en puertas y ventanas.

En el turno matutino, se cuenta con una matrícula de alumnos de: 296 alumnos, 10 maestros frente a grupos, 1 maestro de artística, 1 educación física, 2 intendentes, 1 personal de apoyo, 1 docente de educación especial y el director efectivo.

En el turno Vespertino se cuenta con una matrícula de 243 alumnos, 8 docentes frente a grupo, 3 maestros de educación física, 1 de artística, 1 de inglés, 1 docente de educación especial, 1 psicólogo, 1 trabajo social, 1 intendente y la directora efectiva.

Ambos serán parte de nuestra investigación ya que es importante obtener información de los profesionistas involucrados en dicho plantel educativo.

1.7 Informantes

Por último se hace mención de los informantes claves, quienes fuera la materia prima de esta investigación por ser quienes denotan las múltiples concepciones que tenga el trabajo, ya sea favorable o no, ellos son quienes dan informe sobre la forma en que trabaja la escuela en el logro de la eficacia escolar.

Los informantes de esta investigación fueron Cuatro docentes frente a grupo (dos de cada turno) donde un docente fue de mayor antigüedad y el otro fuera con un mínimo de dos años en ese centro laboral, un personal de apoyo de cada turno y a los directores que preciso para mis entrevistas fueron aquellos que laboraron en ambos turnos de ese centro educativo. Dicha entrevista es de suma importancia ya que el director es quien puede fundamentarnos y darnos más información sobre el tema además de la situación actual de la escuela y del personal con el que cuenta.

Claves de los informantes según las escuelas:

Escuela del turno matutino

E1Dir.1M=Director

E2Mo.1M=Maestro de mayor antigüedad

E3Ma.2M=Maestra con un mínimo de dos años de servicio

E4Int.1M=Intendente de la escuela

Escuela del turno vespertino

E5Dir.1V=Directora

E6Mo.1V=Maestro de mayor antigüedad

E7Ma.2V=Maestro con un mínimo de dos años de servicio

E8Int.2V=Intendente de la escuela

Capítulo 2. Marco Teórico.

2.1 Estado del Arte

El siguiente capítulo muestra las principales teorías que sustentan la presente investigación, iniciando con el estado del arte:

En la Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad Eficacia y cambio en la educación, en el año 2006 Murillo Publica un artículo de investigación titulado: “Una Dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido”, dicha investigación nos aporta tres estilos de liderazgo importantes para destacar la labor directiva, así como las características de los líderes eficaces:

El autor establece tres estilos de liderazgo: Autoritario: Quien solo toma las decisiones, democrático: Toma en cuenta a los miembros del grupo y Laissez faire: No ejerce el papel del líder deja a todos a su propia iniciativa.

Así también muestra las características de los líderes eficaces:

- Fomenta relaciones positivas que aumentan el sentido de valía personal de sus integrantes.
- Mantener un sentimiento de lealtad al grupo.
- Conseguir altos estándares de rendimiento y transmitir entusiasmo para conseguir los objetivos grupales.
- Tener conocimientos técnicos.
- Coordinar y planificar.

El Artículo concluye que: Para cambiar la escuela el director tiene que asumir el Máximo compromiso; para empezar a cambiar el modelo de dirección, los primeros que han de dar esos pasos son el director o las directoras.

Por qué solo se conseguirán escuelas de más calidad y equitativas si los directivos se comprometen en la tarea de transformar la cultura de la escuela, transformación que pasa inevitablemente por una reformulación profunda del modelo de dirección, tal y como están planteado en la actualidad. Si queremos otra sociedad, necesitamos otras escuelas y también otro modelo de dirección.

En la Universitat Rovira I Virgili en Tarraona España 2015: Martha Camarero Figuerola para lograr un título doctoral trabajo la tesis de investigación “Dirección escolar y Liderazgo: análisis y desempeño de la figura directiva en centros de educación primaria de Tarragona”, quien dentro de sus conclusiones nos dice que:

- Los directores líderes perciben las competencias y que tienen mejor desarrolladas son: el compromiso ético, la participación y el trabajo en equipo. En cambio, los directores no líderes menos son: el liderazgo, la autonomía y la autogestión. Según la clasificación de Campo (2010) las destrezas interpersonales (empatía, asertividad, escucha activa, claridad en la exposición, trabajo en equipo) son las más desarrolladas en contraposición a la capacidad de dirección y liderazgo (delegar, motivar, desarrollo personal, apertura al exterior, liderazgo).
- El principal componente para un buen desempeño del cargo y una buena dirección, según los directores, es la gestión. Esto nos evidencia la visión de la dirección escolar entendida como gestora del centro educativo (parte más administrativa y

burocrática). De hecho, el modelo basado en la gestión es el que casi la mitad de los directores reconoce tener.

- Las acciones directivas (acciones extraídas de la revisión teórica) que más efectúan los directores son: estar siempre accesibles a todos los miembros de la comunidad educativa, trabajar en equipo junto al profesorado para detectar necesidades, conocer las situaciones familiares más complejas y distribuir información pertinente a cada colectivo de la comunidad educativa.
- La dirección escolar está centrada fundamentalmente en el propio centro y no en la colaboración con otros centros escolares o instituciones de la zona, a pesar de ser señalado como uno de los aspectos más influyentes en el éxito escolar tanto por profesores, como familias y alumnos.
- Nos hace referencia a varios estilos de directores como lo son: El director con estilo gestor (Las actuaciones directivas que más realizan son la promoción de las actividades del centro en el exterior y evalúan y controlan las actividades y sus responsables. Se sienten apoyados y con la confianza de la comunidad educativa), el estilo coordinador (Las actuaciones que realizan para mantener el compromiso de la comunidad educativa se basan en la comunicación. Se interesan en conocer las familias y a los alumnos. Presiden y dinamizan los órganos de gobierno, participación y de gestión del centro.) y el estilo autoritario (se basa en mandar sobre los otros miembros del centro. El director autoritario es aquel que toma las decisiones en solitario, sin consultar a ningún miembro del equipo).

Así mismo nos da las consideraciones a los centros educativos para lograr una escuela eficaz:

- Trabajar conjuntamente con otros centros educativos de la zona. Compartir recursos y sumar capacidades. Analizar conjuntamente las necesidades del entorno y dar respuesta conjunta. Los planteamientos que enmarcan los planes de entorno deben ser potenciados dotándolos de recursos profesionales y económicos.
- Replantear los canales de información de los centros con las familias. Potenciar una comunicación más activa y cercana con las familias a partir de las TIC y las redes sociales más populares (Twitter y Facebook).
- Establecer un sistema de trabajo colaborativo con la comunidad educativa de manera que se asegure una línea de actuación común y coherente. Deben hacer partícipes reales del proyecto educativo, no sólo a profesores y personal del centro, sino también a alumnos, padres y entidades culturales y sociales del entorno del centro.

Por ultimo nos hace mención de algunas Consideraciones a los equipos directivos:

- Plantear un seguimiento posterior de las actividades. Analizar qué repercusión tienen en el desarrollo profesional del docente y en el aprendizaje del alumnado. Entender la evaluación y la autoevaluación como mecanismos de mejora.
- Entender la necesidad de la formación permanente y de su desarrollo profesional como una característica propia de la profesión.
- Fomentar la implicación de la comunidad educativa en el centro facilitando la participación en distintas actividades. Mostrarse abiertos y flexibles confiriendo confianza y seguridad.
- Potenciar un liderazgo distribuido entre los profesionales del centro educativo lo que conlleva tener altas expectativas de las capacidades del profesorado.

En la universidad Mayor de San marco Facultad de Educación Escuela de Post grado Investiga “Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio santo Domingo de Guzmán de Lima Norte”, para optar el grado de maestro en educación con mención en gestión en la educación.(Gilmar)Lima-Perú 2011.

Quien nos menciona dos tipos de liderazgo el Transformacional y el Transaccional

El transaccional: Tiende a ser transitorio, ya que una vez que una transacción se completa, la relación entre las partes puede concluir o redefinirse, Promueven la estabilidad y Trata de satisfacer las necesidades individuales de los líderes como premio para completar una transacción dada

El transaccional: Es más duradero, especialmente cuando el proceso de cambio está bien diseñado y ejecutado, crean un cambio significativo tanto en los seguidores como en las organizaciones e inspira a los seguidores a ir más allá de sus propios intereses en bien del grupo.

Nos menciona que el director escolar líder en el campo educativo es el encargado de dinamizar a los equipos y a la organización en su conjunto para el logro de las aspiraciones, tanto particulares como del conjunto. El impulso que realiza (director) lo hace considerando el desarrollo de cada individuo, potenciando al máximo sus capacidades, buscando la participación y compromiso de sus colaboradores. Todo este trabajo se desprende de una característica, una cualidad o una función que hoy en día viene cobrando mayor relevancia: el liderazgo debe centrar su labor prioritariamente en el aspecto pedagógico, delegar el aspecto administrativo, a fin de lograr una educación de calidad.

DIRECTOR: Maneja la complejidad: Planeando y presupuestando: fijando metas futuras, señalando pasos y reservando recursos necesarios. Organizando y nombrando personal:

creando una estructura corporativa y empleos para alcanzar lo que el plan requiere, asignando los cargos a individuos idóneos, haciéndolos partícipes del plan, delegando responsabilidades para llevarlo a cabo y diseñando sistemas para inspeccionar y verificar la implementación del plan. Controlando y resolviendo problemas: confrontando los resultados con detalles del plan, identificando desviaciones y luego planeando y organizando para resolver problemas.

LÍDER: Señalando un rumbo: desarrollando una visión del futuro y unas estrategias para producir los cambios necesarios. Alineando a la gente: comunicando el nuevo rumbo a aquellos que puedan armar coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla. Motivando e inspirando, es decir, a pesar de los obstáculos que surjan, mantener a la gente moviéndose en la dirección correcta, apelando a necesidades, valores y emociones humanas. Características de eficacia:

- Énfasis en los resultados
- Hacer las cosas correctas
- Alcanzar objetivos.
- Optimizar la utilización de recursos.
- Obtener resultados.
- Proporcionar eficacia a los miembros de la organización.
- Equipos disponibles.

La eficiencia elevada: Las actividades se cumplen bien; el desempeño individual y grupal es bueno, puesto que los métodos y procedimientos son racionales, las tareas se ejecutan bien, de la mejor manera posible y a los menores esfuerzos, en el menor tiempo, las

actividad produce resultados ventajosos para la institución, pues ésta es estratégica y táctica para obtener los objetivos que se propone, las tareas se ejecutan en aras de alcanzar resultados buscados por la institución, que le aseguran la supervivencia, la credibilidad y el crecimiento.

Las conclusiones de la investigación son:

- Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio.
- Se afirma que el estilo de liderazgo transformacional del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas del Consorcio.
- Existe mayor correlación y significativa del estilo de liderazgo transformacional con la eficacia pedagógica, que con la eficacia institucional. Y el estilo del liderazgo transaccional se correlaciona en mayor grado y significativa con la eficacia institucional que con la eficacia pedagógica.
- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen significativamente en la eficacia pedagógica son, la inspiración motivacional.
- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transaccional que influyen significativamente en la eficacia institucional son, la recompensa contingente.
- Las sub dimensiones del estilo de liderazgo transformacional que influyen son influencia idealizada y estimulación intelectual significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

- Las sub dimensiones, del estilo de liderazgo transaccional son la recompensa contingente y dirección por excepción activa que influyen significativamente en la eficacia de las instituciones educativas.

2.2 Comunidad escolar

La escuela como organización es un medio que permite a las personas alcanzar la mayoría de los objetivos necesario para su realización y cubrir la mayor cantidad posible de sus necesidades. En cualquier caso, lo posibilitan más que su esfuerzo individual.

La escuela como puede verse, es una institución polisémica, integradora de múltiples elementos y perspectivas

Delgado (2011) Señala que una escuela:

- Es una realidad colectiva
- Ubicada en un espacio específico
- Que actúa dentro de los límites temporales
- En la que interactúan una multiplicidad de los roles y papeles, siendo los más importantes los docentes y el alumno
- Interacciones que giran, además en un torno a ciertos contenidos predeterminados y sistematizados
- Mediante instrumentos vicarios de la realidad, mediante de la sociedad y de la cultura. (p.49)

Aunque las escuelas son organizaciones peculiares parecidas a las instituciones comerciales, industriales, militares o eclesiásticas, ya que se organizan y funcionan a partir de modelos mecanicistas, también poseen características que las diferencian.

Las escuelas se plantean objetivos de naturaleza muy variada y, a menudo, su formulación y concreción son ambiguas. La escuela es de las pocas organizaciones que deben responder a muchos requerimientos y expectativas. De ella se esperan

respuestas a tantas demandas como concepciones y definiciones del hecho educativo puedan formularse, así como a las exigencias de cada grupo social.

De la escuela se espera que proporcione instrucción, ayude a desarrollar capacidades de todo tipo, transmita determinados valores, consiga interiorizar en sus alumnos determinadas normas, fomente en ellos el desarrollo de actitudes, se relacione adecuadamente con el entorno y trate de mejorarlo, administre recursos materiales, se gobierne a sí misma, se autoevalúe, integre en su labor a otros miembros de la comunidad escolar y social, dé respuesta adecuada a la diversidad de sus alumnos, genere prestaciones de carácter asistencial, se involucre en el medio social en el que está inserta, solucione sus conflictos, etcétera.

Referente a esto Antúñez, (2004) nos señala que “La escuela es la única organización que tiene planteados tantos y tan diversos propósitos” (P.12).

Dichos propósitos son con el objetivo y metas en común lograr una escuela eficaz, dirigida por un líder capaz de lograr mantener una buena relación entre todo su personal y comunidad escolar, las cuales deberán estar encaminadas para lograr algo en común.

2.2.1 Organización completa y Colectivo escolar

Se entiende por organización completa un Centro educativo en el que se ofrece un servicio de educación primaria con docentes por cada uno de los seis grados escolares que la conforman bajo la coordinación de un directivo escolar.

El concepto natural de un colectivo escolar normalmente tiene que ver con un grupo de maestros, sin embargo, este no es más que un término vago, ya que colectivo escolar, es

el término que alude a un equipo de trabajo para realizar de manera asertiva una labor en común acuerdo y colaboración mutua, es decir, mediante una articulación integral que va desde el carácter natural de la pedagogía, así como de las diferentes disciplinas de moralidad y humanismo que giran en torno a la profesionalización de una actividad adoptada como régimen para definir como característica particular a un grupo de profesionales de una institución educativa.

En México en las escuelas de organización completa el colectivo escolar consta desde supervisores, directores, docentes, auxiliares administrativos y pedagógicos, maestros de educación especial, alumnos y padres de familia, quienes son todos los miembros que hacen real el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el ámbito nacional en México a partir de la reforma educativa de 1993 hasta la reforma educativa actual en educación básica, se generan políticas transformadoras de formación continua, tópicos como la actualización, capacitación, superación profesional y la asesoría son reorientados a fin de establecer una línea coherente entre el modelo educativo de la reforma educativa en educación básica y la formación en servicio de los maestros frente a grupo, del personal directivo y de apoyo técnico-pedagógico.

La política educativa de formación continua para los maestros de educación básica en servicio que sustenta al apoyo técnico a la escuela ha pasado por un proceso histórico de construcción epistemológica, de tal forma que en los inicios de su establecimiento el apoyo técnico estaba centralizado en la atención al maestro como sujeto individual, brindándose el servicio en los Centros de Maestros a inicios del siglo XXI, es a partir de la experiencia vivida en España que la formación continua se orienta hacia un modelo centrado en la escuela.

En este contexto se incorpora el término de colectivo escolar o colectivo docente, Huerta, (2010) afirma que es el conjunto de profesionales de la educación: maestros, personal de apoyo y directivo quienes comparten tiempos, espacios y responsabilidades; conviven en base a comunicación de carácter horizontal con el propósito de identificar y remediar dificultades de la comunidad escolar y promover proyectos de innovación y mejora educativos. (Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio 2010. (2009).

Hablar de colectivo escolar: Es hablar de todos los que laboramos específicamente dentro de la institución:

- Director
- Docentes
- Administrativos
- Intendentes

Por otro lado en la comunidad escolar: No solo se maneja el colectivo, si no también los alumnos y padres de familia. Por lo tanto la comunidad escolar es:

- Director
- Docentes
- Administrativos
- Intendentes
- Alumnos
- Padres de familias

La escuela primaria es de organización completa cuando los 6 grados escolares tienen un maestro exclusivo para cada uno de sus grupos, además que cuenta con un director efectivo, docentes de educación física, educación artística, Docentes de USAER, docente de inglés, así como intendentes.

2.2.2 Características del director y director efectivo.

Un director efectivo es aquel que tiene la clave programática como tal, cubriendo al cien por ciento las actividades administrativas que le competen a la institución escolar

Características generales del director. De acuerdo al manual de funciones del director y supervisores publicado por el Manual de funciones directivas y supervisores de la Sub Secretaría de educación básica, Dirección general de educación Básica SEP en el 2010 se dan a conocer diversas características, normas y preparación, así como lineamientos que deben tener los directores de los centros escolares, los cuales son:

Conocimientos Normativos: Dominio de Planes y Programas de Estudio; Gestión Educativa; Evaluación Educativa; Teorías del Aprendizaje; Liderazgo Académico; Metodologías y estrategias para la enseñanza y el aprendizaje; Relaciones Humanas; Dominio de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Ley General de Educación. Ley de Educación del estado de Puebla. Plan Nacional de Desarrollo. Plan Estatal de Desarrollo (vigente). Programa Sectorial de Educación (federal y estatal vigentes). Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos. Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública. Reglamento Interior de la

Secretaría de Educación Pública. Acuerdos 96, 97, 98 y 100 según al nivel que corresponda. Reglamento Estatal de las Asociaciones de Padres de Familia.

Experiencia: Haber desempeñado las funciones correspondientes, en cada uno de los puestos inmediatos inferiores al cargo que se describe, considerando la antigüedad establecida por escalafón. Es necesario señalar que para la promoción a puestos directivos, se harán mediante concursos públicos de oposición.

Iniciativa: Crear y proponer opciones que permitan un mejor desarrollo de las actividades asignadas. Dar solución a problemas detectados que estén dentro del ámbito de acción.

Diseñar e implementar acciones innovadoras que favorezcan el proceso educativo.

Personalidad: Actitud positiva, propositiva, crítica y autocrítica. De respeto, tolerancia, compromiso, discreción, honestidad, lealtad y responsabilidad. Alta capacidad mediadora y toma de decisiones asertivas. Capacidad para organizar y dirigir grupos. Amplio sentido del código de valores.

Relaciones de autoridad jefe inmediato: inspector y/o supervisor escolar, jefe de sector
colaboradores directos: docentes y personal de apoyo. Comunicación: ascendente y es el supervisor escolar, jefe de sector. Horizontal: directores. Descendente: docentes, personal de apoyo y asociación de padres de familia. Externa: coordinadores regionales de desarrollo educativo, jefes de departamento, directores de nivel, asesores técnico pedagógico.

Propósito del puesto: Promover y garantizar la ejecución del Plan y Programas de Educación Básica, el desarrollo de proyectos educativos que coadyuven a la mejora de la calidad educativa, considerando los principios de equidad, pertinencia y atención a la

diversidad; así como la participación social; de acuerdo a las disposiciones y lineamientos normativos vigentes.

Funciones específicas a partir de las dimensiones de la gestión escolar. Para comprender y analizar mejor las funciones del director se parten diversas dimensiones como lo son:

2.2.2.1 Dimensión pedagógica curricular.

1. Entender a la escuela como unidad educativa y organizar acciones alrededor del proceso educativo, prestando atención a la mejora continua de la calidad educativa.
2. Conocer el Plan y Programas de Estudio correspondientes, para orientar el quehacer pedagógico de los docentes y hacer el seguimiento pertinente a las prácticas educativas que se desarrollen en las aulas.
3. Desarrollar y promover procesos de autoformación y actualización permanente, entre el personal docente del centro educativo a su cargo, para fortalecer su liderazgo académico y apoyar el trabajo pedagógico de los profesores.
4. Ejercer el liderazgo del centro escolar mediante acciones de orientación y asesoría, donde se establezcan diagnósticos de los avances educativos, se integren conjuntamente objetivos, se compartan y generen altas expectativas en torno a los resultados de aprovechamiento escolar y se actúe para hacerlas realidad.

5. Identificar las necesidades de actualización y capacitación de los docentes y personal de apoyo a su cargo, que impacten en el mejoramiento de sus prácticas educativas.
6. Diseñar y desarrollar acciones que propicien la actualización del personal docente, con base en las necesidades de formación detectadas; en coordinación con la Supervisión Escolar.
7. Participar en talleres para favorecer el desarrollo de sus competencias profesionales y las de los docentes, propiciando la reflexión y el análisis sobre temas fundamentales, relacionados con su labor educativa.
8. Promover, identificar y aprovechar las oportunidades de formación, capacitación y actualización profesional que ofrece el Sistema Estatal de Formación Continua para fortalecer sus competencias profesionales y aplicar adecuadamente los Planes y Programas.
9. Desarrollar actividades y/o eventos académicos para docentes y alumnos en los que se contribuya al logro de las competencias que plantea el perfil de Educación Básica.
10. Realizar y participar en actividades académicas que propicien el intercambio de experiencias educativas, dirigidas al personal que conforma el centro educativo a su cargo.
11. Conocer, difundir y orientar al personal de la escuela, respecto a los procesos de evaluación (momentos, criterios e instrumentos) que se aplican a los alumnos de Educación Básica, con el fin de organizar la evaluación de los aprendizajes mediante distintas convocatorias, donde se propicie la participación tanto de maestros como alumnos.

12. Implementar estrategias que contribuyan a abatir el rezago educativo (disminuir la reprobación, abatir la deserción y aumentar la eficiencia terminal) a partir del análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones realizadas y de la información estadística de la escuela.

13. Realizar visitas a los grupos con el fin de observar y asesorar la práctica docente, sobre problemas de adecuación, acomodo y moldeo del planteamiento educativo en función de las características de los alumnos y su entorno.

14. Detectar necesidades educativas en las aulas con la finalidad de apoyar de manera diferenciada el trabajo pedagógico de los docentes.

15. Aplicar instrumentos de seguimiento para el registro sistemático de la observación en las aulas, en función de las necesidades y características de los alumnos.

16. Identificar las barreras del aprendizaje y la participación (obstáculos físicos, culturales, ideológicos, económicos, metodológicos) que permean en la dinámica escolar y afectan el logro de los propósitos educativos, para promover acciones de mejoramiento continuo dentro de la propia comunidad educativa.

17. Orientar, en coordinación con los equipos técnicos de supervisión, a los docentes en la elaboración de instrumentos de evaluación, de acuerdo a los enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio de Educación Básica.

18. Fortalecer la atención a la diversidad en la comunidad escolar como estrategia para el enriquecimiento curricular y mejorar el aprovechamiento académico de los alumnos,

haciendo énfasis en las adecuaciones curriculares en función del contexto económico, social y cultural, así como el empleo del enfoque intercultural.

2.2.3 Perfiles y parámetros para el director de educación primaria.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere tener conocimientos sólidos acerca de la organización y funcionamiento de la escuela, de las prácticas docentes, de los procesos de desarrollo y aprendizaje de los alumnos, así como de los propósitos, contenidos y enfoques de enseñanza incluidos en el plan y los programas de estudio. Maneja 5 dimensiones que aluden al conocimiento que debe tener el director de educación primaria para asegurar que la escuela cumpla con su tarea fundamental y los alumnos que a ella asisten aprendan con calidad y equidad.

Dimensión 1. En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros:

- 1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela.
- 1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz.
- 1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos.
- 1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, requiere de un conjunto de capacidades y recursos que le permitan impulsar y establecer la autonomía de gestión del centro de trabajo que dirige.

Esta dimensión se relaciona con el saber y saber hacer del director para promover el trabajo colaborativo entre el personal de la escuela, establecer acciones de mejora escolar y administrar los recursos de la escuela (humanos, materiales y económicos) a fin asegurar que ésta ofrezca un servicio educativo de calidad.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros: Dimensión 2

2.1 Ejerce el liderazgo directivo para propiciar la autonomía de gestión de la escuela.

2.2 Determina acciones para promover la mejora escolar.

2.3 Identifica estrategias para promover el trabajo colaborativo en la escuela.

2.4 Determina estrategias para la gestión, administración y uso de los recursos, espacios físicos y materiales educativos.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, debe comprender que su quehacer también implica tener capacidades para reflexionar sobre su propia práctica, contar con disposición para el aprendizaje profesional y para participar en comunidades de aprendizaje.

Para lograrlo, debe poseer habilidades para la indagación, la lectura y la interpretación crítica de textos académicos especializados, así como saber utilizar las Tecnologías de la

Información y Comunicación para el fomento del desarrollo profesional, la comunicación con la comunidad escolar y el fortalecimiento de su función.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros: Dimensión 3.

3.1 Explica la finalidad de la reflexión sistemática sobre la propia práctica profesional. 3.2 Considera el estudio y la participación en redes y comunidades de aprendizaje como medios para su desarrollo profesional.

3.3 Explica la contribución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el fortalecimiento y desarrollo de la tarea directiva.

La práctica directiva requiere del conocimiento del marco normativo que rige los servicios educativos, la capacidad para analizarlo críticamente y para ponerlo en práctica.

Además, esta dimensión alude a las capacidades del director para establecer un clima escolar en el que sus acciones y actitudes favorezcan el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad de todos los integrantes de la comunidad escolar.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros: Dimensión 4.

4.1 Asume los principios filosóficos, las disposiciones legales y las finalidades de la educación pública mexicana.

4.2 Gestiona ambientes favorables para el aprendizaje, la sana convivencia, la inclusión educativa y la seguridad en la escuela.

4.3 Distingue las actitudes y capacidades necesarias para ejercer la función directiva.

4.4 Reconoce el papel del director para asegurar el derecho de los alumnos a una educación de calidad.

Para que el director de educación primaria desarrolle una práctica directiva que garantice aprendizajes de calidad, es conveniente establecer relaciones de colaboración con la comunidad escolar y el contexto local en el que se ubica la escuela.

Esta dimensión alude al reconocimiento de que la acción del director trasciende el ámbito de la escuela, para mantener una relación de mutua influencia con el contexto sociocultural en que está inserta, por lo tanto el desempeño del director incluye habilidades para identificar, valorar y aprovechar, con sentido educativo, los elementos del entorno.

En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros: Dimensión 5

5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa.

5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela.

5.3 Propone estrategias de colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar.

2.2.4El líder

Aquella persona que se interesa por el bienestar de sus compañeros, que se preocupa por llegar a las metas y cumplir con los objetivos de manera eficiente y la que hace lo

posible por mantener armonía y dialogo en su centro laboral se podría considerar un buen líder.

Warren, (2005) nos dice “El líder es la persona a la cual todos se mantienen mirando con el fin de averiguar lo que piensa. Cada vez que se influye sobre otra persona se está asumiendo el liderazgo. Los verdaderos líderes son los que marcan el paso, los que influyen, los creativos que solucionan los problemas”. (p.8)

Quien desarrolla esta capacidad es aquel individuo que tiende a ser mejor cada día, motivando a todos aquellos que tiene a su alrededor.

El líder debe de actuar con sentido de responsabilidad al tomar una decisión y afrontar las consecuencias y los riesgos de un eventual fracaso. El líder Por lo general toma bajo su respetabilidad los espacios que dejan las indefiniciones de otros en el entendido de que al asumir las responsabilidades ajenas se adquiere ascendientes sobre las personas beneficiadas y posteriormente dependencia y control en este caso el director debe de considerarse como tal, ya que es un responsable total de una institución educativa.

No se debe de olvidar que los líderes se desarrollan con base a valores los cuales los invitan a actuar de manera adecuada en todas sus actividades, tal como lo menciona Homs (2015); “Los auténticos líderes comparten un esquema de valores que sustenta su conducta y da significado a sus motivaciones. Poseen una mente abierta, tienen visión de largo alcance y a largo plazo, generan empatía, contagian optimismo, irradian fortaleza”. (p.71)

Quien tiene la capacidad de convencer, de generar confianza y proporcionar respeto son algunas de las características de un líder. Homs (2015) “Un verdadero líder ofrece protección a sus seguidores, el que sabe transmitir sus ideas de un modo claro,

comprensible y persuasivo, consigue integrar consensos y voluntades grupales para apoyar sus proyectos”. Pag.53.

El carisma permite generar la realización del fenómeno de empatía y reconocimiento y estimula la subordinación, pero el mejor camino para generar liderazgo es la enseñanza. Homs (2015), señala:

Diez atributos que los líderes deberán tener:

- 1.Capacidad cognoscitiva
- 2.Habilidades de pensamiento estratégico.
- 3.Capacidad analítica
- 4.La capacidad de tomar decisiones firmes en un ambiente de ambigüedad e incertidumbre.
- 5.Habilidades personales y de comunicación organizacional
6. Influencia y persuasión dentro de la organización, así como con los clientes, proveedores, asociados estratégicos, componentes externos e inmersos.
7. La capacidad de dirigir en un ambiente de diversidad
8. La capacidad de delegar tareas y responsabilidades a otros, al mismo tiempo que gestione el riesgo y establece los controles necesarios.
9. La capacidad de identificar, atraer, desarrollar y retener talento en todos los niveles.
10. Adaptabilidad personal: La capacidad de aprender de la experiencia y de ajustar el curso apropiadamente. (p.214).

2.2.5 Liderazgo y liderazgo escolar

Actualmente el tema de liderazgo está considerablemente desarrollado en libros y seminarios. Sin embargo, no nos hemos dado cuenta que este modelo, que hoy se promueve con gran eficiencia y que predomina, es de tipo organizacional y se ejerce en instituciones, empresas, gobierno, organizaciones sociales, clubes, sindicatos, entre otro. Y es muy diferente al que se ejerce de cara a la sociedad de forma abierta y masiva.

Para Chiavenato (2001) El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los

departamentos. Es también esencial en las demás funciones de la administración porque el administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las persona, esto es, ser líder (p.97)

El elemento más importante del liderazgo según:

Chiavenato (2001) es: La Integridad. Una persona con integridad no divide su lealtad, ni finge ser de otra manera, es gente completa que puede identificarse por tener una sola manera de pensar, no tienen nada que esconder no ocultar, son como libros abiertos; pues la integridad no es tanto lo que hacemos, si no lo que somos. Y lo que somos, a su vez, determina lo que hacemos.(p.51)

Cualidad indispensable en el liderazgo según

Maxwell.J.C (2006): Visión. Todos los líderes efectivos tienen una visión de lo que deben de realizar. Esa visión llega a ser la energía que hay detrás de cada esfuerzo y la fuerza que los empuja a través de todos los problemas. Con visión, el líder cumple una misión, la multitud se contagia de su espíritu y otros comienzan a levantarse también junto al líder. La unidad es esencial para que el sueño se realice. (P.169).

El liderazgo escolar es una prioridad de la política educativa en todo el mundo. Una mayor autonomía escolar y una mayor concentración en los resultados educativos y escolares han hecho que sea esencial reconsiderar la función de los líderes escolares.

El liderazgo escolar puede tener un fuerte efecto positivo en el aprendizaje de los estudiantes, este sería indirecto, pues se ejerce especialmente a través de la incidencia de los directivos en ámbitos como la motivación, las habilidades, prácticas y condiciones de trabajo en que se desempeñan los docentes.

2.3 Estilos de liderazgo

Como bien sabemos el liderazgo es la acción que hace un líder frente a sus demás colaboradores, aquello que caracteriza a la persona que está frente a un grupo los cuales tienen objetivos en común, esto tendrá cierta variación según las peculiaridades o cualidades desarrolladas de cada uno de ellos.

Chiavenato, I. (2001) nos menciona “Los tres estilos de liderazgo: como lo son un líder autoritario donde solo el elige, el democrático que permite la participación de todos y el liderazgo liberal que permite que todos hagan lo que les conviene”. (p.45).

El líder autoritario o autocrático centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados. Más que respetado, el líder de este tipo es temido por el grupo, el que solamente trabaja cuando se encuentra presente.

El líder democrático es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas.

El líder liberal: Permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder”. El comportamiento del líder es evasivo y sin firmeza. Los grupos sometidos a liderazgo liberal no se desempeñan bien en cuanto a la cantidad ni en cuanto a la calidad del trabajo, y

presentan fuertes señales de individualismo, disociación del grupo, insatisfacción, agresividad y poco respeto hacia el líder, el que es ignorado.

Por otro lado Según López, Alejandra (2006) en su libro, “Líderes de Excelencia”, considera que existen los siguientes tipos de líderes.

A. Líder Autocrático

De origen griego, la palabra autocracia significa gobernarse a sí mismo, es decir, el poder ilimitado en las manos de una sola persona. Las autocracias son, entonces, formas de organización en donde el poder de decidir lo tiene una persona o un grupo de personas. La autocracia donde la autoridad manda de acuerdo a su propia voluntad, sin considerar la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos:

- Determinan todas las normas del grupo.
- Dictas las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego para finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo.
- Asigna las tareas a realizar y los compañeros de trabajo.
- Es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

B. Líder Democrático

El vocablo democracia deriva del griego DEMOS: pueblo, y KRATOS: gobierno o autoridad, y significa gobierno o autoridad del pueblo.

Padilla (2011) hace mención de allí que se defina a la democracia como "la doctrina

política favorable a la intervención del pueblo en el gobierno y también al mejoramiento de la condición del pueblo".Pag.194

Sin embargo, en la actualidad, el concepto de democracia no se limita al de una forma determinada de gobierno, sino también a un conjunto de reglas de conducta para la convivencia social y política.

Por ello los líderes democráticos:

- Alientan y ayudan a tomar decisiones de grupo en todas las actividades.
- Indican los pasos generales encaminados a una meta y alientan la realización general de los planes.
- Dejan la dirección del trabajo y la elección del trabajador al arbitrio del grupo.
- Es objetivo en sus elogios y críticas y participan en las actividades del grupo, sin hacer demasiado

C. Líder Paternalista

Algunos jefes, en lugar de imponer órdenes "venden" sus ideas de forma paternalista dando consejos e insinuando "lo peligroso de no cumplir con el deber".

Hacemos que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

El mando autoritario absolutista y paternalistas tienen criterios comunes: los trabajadores son inferiores, deben obedecer, se les paga para cumplir, los conflictos deben reprimirse, el

orden debe imperar por presión o persecución.

Esto encierra una posición existencial negativa respecto a los trabajadores: "Yo estoy bien, los otros están mal", que se traduce en pensar "yo mando, tengo la verdad y los trabajadores deben obedecerme por las buenas o por las malas".

D. Líder Participativo

La dirección participativa se basa en un concepto positivo de la posición existencial: "yo estoy bien- tú estás bien". Se considera que la gente es buena en general, aspira a lo mejor y la manera de llegar grandes logros es encaminar los esfuerzos de todos hacia un fin común.

Las personas tienen sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean mandos o colaboradores; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.

El mando participativo tiene el poder controlado y limitado a su campo de delegación. Técnicas como resolución de problemas, reuniones, delegación, comunicación, calidad, organización, son estudiadas y desarrolladas adaptándose a las necesidades propias de la empresa y de las personas que la componen.

Los conflictos se tratan, se abordan y se resuelven con la participación de las partes implicadas. El clima de trabajo es sano, positivo, motivador y la imagen de empresa, mandos y colaboradores es de verdaderos líderes triunfadores. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a una empresa de la que emana un sano prestigio.

E. Líder Autoritario

El mando autoritario parte de la idea que él lo sabe todo mejor que sus dirigidos, y lo curioso es que cuando no sabe algo, se ve forzado a dar la imagen de enterado, presionando, gritando o imponiendo su autoridad para que los colaboradores no tengan oportunidad de poner tela de juicio sus conocimientos.

La relación con los colaboradores es buena sólo cuando éstos a su vez se consideran inferiores, y que el jefe (por el solo hecho de serlo) sabe más que ellos y es un ser superior.

Estas imágenes de jefe subordinado no sólo son anticuadas sino que son propias, lamentablemente, de la falta de cultura y preparación de las personas.

2.3.1 Escuela.

La educación escolar se desarrolla en una organización. Con esto queremos decir que los procesos de enseñanza y aprendizaje no se dan en lugares neutros, en espacios indeterminados o en marcos institucionales irrelevantes sino en entidades de tipología y características muy concretas, las cuales influyen en los procesos didácticos, organizativos u orientadores que se desarrollan en sus aulas.

Cuando se trata de corregir lo que funciona mal, de mantener y perfeccionar las prácticas que se consideran satisfactorias o de innovar, probar y ensayar soluciones y alternativas nuevas, es conveniente revisar y analizar cómo influyen los aspectos que integran el marco institucional.

Es necesario que los docentes y directivos escolares conozcan muy bien el medio en donde trabajan, porque les ayudará a realizar diagnósticos pertinentes y a tener más elementos de juicio para tomar decisiones adecuadas y justas; analizar la escuela con finalidad diagnóstica es una tarea siempre inacabada para cualquier profesional de la educación escolar.

El objeto de la organización escolar es el estudio de cada uno de los elementos que constituyen la escuela y las relaciones que tienen entre sí.

El objeto material de la Organización escolar es la escuela, como institución educativa. El objeto formal muestra las relaciones funcionales de los elementos constituyentes y la participación ideal en las tareas de la educación escolar.

Fernández Huerta (1963) afirma que “la organización escolar tiene por objeto proporcionar normas para armonizar ambientes, locales, instrumentos, material y personas en un proceso secuencial y convergente a fin de que orientación, pedagogía y didáctica sean eficaces”.

Organización escolar abarca los siguientes aspectos:

Diseño y organización curriculares

Organización de los alumnos

Organización de los profesores

Selección y organización de recursos didácticos

Organización para optimizar los procesos de orientación académica y personal

Organización para la evaluación del aprendizaje de los alumnos y eficacia de los programas

Modelos de estructura de la autoridad

2.3.2Tipologías de escuelas.

Es importante destacar la clasificación de las Escuelas Primarias, debido a que es en ellas donde se trabaja la investigación. Según Freire (2011) nos cita los tipos de escuelas de acuerdo a:

ARTICULO 8o.-Las escuelas primarias se clasifican:

I.-Por su ubicación:

- a) Urbanas: escuelas que se localizan en núcleos de población mayores de 2,500 habitantes.
- b) Rurales: escuelas que se localizan en núcleos de población menores de 2,500 habitantes.

II.-Por su organización:

- a) De organización completa: escuelas que imparten los seis grados de educación primaria y tienen un maestro por cada grado.
- b) De organización incompleta: escuelas que, independientemente del número de grupos y maestros con que cuentan, no imparten el ciclo completo de educación primaria.

c) Unitarias: escuelas que cuentan con un solo maestro, independientemente del número de grados o grupos que atienda.

d) Rurales unitarias completas; escuelas en las que uno o dos maestros atienden los seis grados de educación primaria.

III.-Por la permanencia de los alumnos en el plantel:

a) Internas: escuelas cuyos alumnos residen en el plantel y reciben alimentación completa dentro del mismo.

b) Medio Internas: escuelas en las que los alumnos permanecen en el plantel, además de las horas de clase, el tiempo necesario para que se les proporcione uno o dos alimentos.

c) Externas: escuelas cuyos alumnos permanecen en el plante únicamente durante las horas de clase.

VI.-Por el alumnado al que presten sus servicios:

a) Comunes: escuelas dedicadas a la atención de alumnos típicos.

b) Especiales: escuelas dedicadas a la atención de alumnos atípicos.

c) Bilingües o Biculturales: escuelas que imparten educación a los diferentes núcleos étnicos que existen en el país.

V.-Por el sexo de los alumnos, las escuelas particulares con autorización:

a) Unisexuales: escuelas que atienden a alumnos de un solo sexo.

b) Mixtas: escuelas que atienden simultáneamente a alumnos de ambos sexos.

Las escuelas oficiales serán mixtas.

VI.-Por su dependencia económica:

a) Federales: escuelas cuyo sostenimiento, control técnico y administrativo están a cargo de la Secretaría de Educación Pública.

- b) Federalizadas: escuelas cuyo control técnico y administrativo y sostenimiento se rigen por convenios suscritos entre la Secretaría de Educación Pública y las entidades federativas.
- c) Coordinadas: escuelas cuyo control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y son sostenidas por las entidades federativas.
- d) Escuelas Artículo 123: escuelas cuyo control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y su sostenimiento corresponde a las empresas públicas y privadas en cumplimiento de la fracción XII del artículo 123 constitucional.
- e) Por cooperación Clave "C": escuelas en las que el control técnico y administrativo está a cargo de la Secretaría de Educación Pública, y su administración y sostenimiento corresponden a personas físicas o morales de carácter privado.

VII.-Por su turno de trabajo:

- a) Matutinas: escuelas cuya función docente es realizada de las 8:00 a las 12.30 horas
 - Vespertinas: escuelas en que la función docente se realiza de las 14:00 a las 18.30 horas
 - c) Nocturnas: escuelas cuya función docente se realiza de las 19:00 a las 21:00 horas.
- Estos horarios podrán ser modificados de acuerdo a con las necesidades escolares de la zona de ubicación del plantel, previa autorización expresa de las autoridades educativas competentes.

ARTICULO 9o.-Las escuelas primarias pueden ser militarizadas cuando cuenten con autorización de la Secretaría de la Defensa Nacional para impartir instrucción militar.

CAPITULO III

Desconcentración

ARTICULO 10.-Las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación Pública que presten servicios de educación primaria y primaria bilingüe-bicultural y que funcionen en el Distrito Federal, sujetarán su organización, operación, desarrollo y supervisión a las

disposiciones normativas que emitan las Direcciones Generales de Educación Primaria y de Educación Indígena.

ARTICULO 11.-La educación primaria y primaria bilingüe-bicultural que se imparta en los planteles dependientes de la Secretaría de Educación Pública, ubicados en las entidades federativas, será organizada, operada, desarrollada y supervisada por la Delegación General de la Secretaría de Educación Pública correspondiente, conforme a las disposiciones del Reglamento Interior de la propia Secretaría, a lo establecido por el presente ordenamiento y a las normas que emitan las Direcciones Generales de Educación Primaria y de Educación Indígena.

2.4 Los estilos de dirección y su impacto como líder.

Desempeñar la función directiva y la manera característica de dirigir de una persona o grupo directivo está condicionada según Antúnez (2004) por tres factores fundamentales:

- Como es la persona que dirige: Sus capacidades, su carácter, su personalidad, su formación, sus convicciones respecto a la educación.
- Como son las personas que dirige: sus convicciones, el concepto que tiene de sí mismas, sus expectativas personales y profesionales, su formación, las condiciones laborales en las que se encuentra, etc.
- Como es el contexto en que se desarrolla la acción: El marco social, cultural y comunitario en el que está inserta la escuela, los recursos disponibles, las características de las familias de los alumnos, etc.(p.134)

Sin duda alguna todos estos factores serán clave que podrán determinar las conductas de los directores y por consiguiente lo llevarán al logro o el cumplimiento de los objetivos. El papel de quienes desarrollan tareas directivas consiste, en esencia en ayudar al grupo a recorrer exitosa y satisfactoriamente su camino en el logro de la eficacia escolar.

Consiguiendo así los objetivos de la organización, otorgar prioridad a las acciones que conducen a la creación de un buen clima de trabajo, así como a cumplir eficaz y puntualmente con las tareas burocráticas y administrativas identificándose con un estilo de dirección que sobre todo se rige por leyes y reglamentos estipulados por los acuerdos de la SEP, de la misma manera deberá integrar simultáneamente las acciones conducentes a la consecución de los objetivos y la atención a las personas representando la conducta directiva más amable.

2.4.1 Los estilos de dirección según las modalidades gestoras.

<u>¿Quién o quienes protagonizan la acción?</u>					
ESTILOS	Autocrático	Directivo	Democrático	Permisivo	No
ACCIONES					intervención
Definir objetivos	Dirección	Dirección	En común	Profesores	No intervención
Determinar métodos de trabajo	Dirección	Profesores o en común	Profesores	Profesores	Nadie
Controlar el proceso durante su	Dirección	Profesores o en común	Profesores	Profesores	Nadie

desarrollo					
Utilizar los resultados para evaluar la tarea	Dirección	Dirección	En común	Profesores	Nadie
GESTIÓN PARTICIPATIVA					

Tomado de Antúnez (2004). (P.137)

Sin duda alguna las tres columnas centrales representan estilos participativos, aunque en grados diferentes. A su vez, el de la columna central, resume una práctica participativa de manera democrática y esta es la que representa la situación más deseable, debido a que Inicia la tarea fijando los objetivos en común, permite el trabajo autónomo e impulsa la delegación y repartición de tareas implicando confianza, participación, claridad y transparencia entre los actores involucrados, así mismo plantea una evaluación final en comuna partir de los compromisos iniciales y en un marco en que todas las partes conocen las circunstancias del caso. Sin embargo se considera que las otras columnas podrían utilizarse de acuerdo a las circunstancias o actividades que se deban realizar.

2.4.2Efectividad y eficacia.

La Eficacia Escolar está centrada en que los Alumnos logren los aprendizajes esperados, teniendo en cuenta su rendimiento previo y su situación socio-económica y cultural de las familias, además de su Desarrollo Integral como un Objetivo irrenunciable en todo el Sistema Educativo. Rojas, A. (2006).

LA EDUCACIÓN ES UN BIEN PÚBLICO y un derecho humano fundamental, del que nadie puede estar excluido, porque gracias a ella nos desarrollamos como personas y es posible el desarrollo de las sociedades. La importancia del derecho a la educación radica en que hace posible el goce de otros derechos como el acceso a un empleo digno o la participación política, pero, a su vez, éste requiere hacer efectivos otros derechos como el de la salud, la alimentación, o, el derecho de los niños a no trabajar. La consideración de la educación como derecho, y no como un mero servicio o una mercancía, exige un rol garante del Estado que tiene la obligación de respetarlo, asegurarlo y protegerlo por las consecuencias que se derivan de su violación o irrespeto Muñoz, (2004). Si bien existe un amplio reconocimiento del derecho a la educación, tanto en el ámbito internacional como en las legislaciones nacionales, éste puede ser concebido de forma muy distinta por los diferentes actores y países. En muchos casos se entiende como el mero acceso a la educación formal, concentrando los esfuerzos en aumentar la cobertura, en desmedro de la calidad de la educación y la distribución equitativa de las oportunidades educativas. En ese sentido, las cualidades del derecho a la educación, entendido de una manera más amplia, serían el derecho de una educación obligatoria y gratuita; la universalidad, no discriminación e igualdad de oportunidades; el derecho a la participación; el derecho a un trato justo y a una educación que incluya a todos; y el derecho a una educación de calidad que permita el aprendizaje a lo largo de toda la vida.

Blanco. R (2008) menciona que para que la educación sea de calidad debe tener:

Relevancia está relacionada con los sentidos de la educación, sus finalidades y contenido, y con el grado en que ésta satisface efectivamente las necesidades, aspiraciones e intereses del conjunto de la sociedad y no solamente de los grupos con mayor poder

dentro de la misma. Desde la perspectiva del derecho internacional, a la educación se le atribuyen cuatro finalidades fundamentales¹: lograr el pleno desarrollo de la personalidad y de la dignidad humana, fomentar el respeto de los derechos y libertades fundamentales, fomentar la participación en una sociedad libre, y fomentar la comprensión, la tolerancia y las relaciones entre todas las naciones, grupos religiosos o raciales, y el mantenimiento de la paz. La selección de los aprendizajes más relevantes adquiere especial significación en la actual sociedad del conocimiento, donde los contenidos se duplican a gran velocidad y muchos pierden vigencia rápidamente. La sobrecarga de los currículos actuales atenta contra la calidad de la educación, por ello es necesario seleccionar cuáles son los aprendizajes más relevantes que han de formar parte de la educación escolar. Los cuatro pilares del aprendizaje para el siglo XXI, del informe Delors, – aprender a conocer, a hacer, a ser y a vivir juntos – constituyen una referencia indispensable para establecer cuáles deben ser los aprendizajes básicos y más relevantes en la educación.

La pertinencia de la educación nos remite a la necesidad de que ésta sea significativa para personas de distintos contextos sociales y culturales, y con diferentes capacidades e intereses, de tal forma que puedan apropiarse de los contenidos de la cultura, mundial y local, y construirse como sujetos en la sociedad, desarrollando su autonomía, autogobierno, su libertad y su propia identidad. Para que haya pertinencia la oferta educativa, el currículo y los métodos de enseñanza tienen que ser flexibles para adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes y de los diversos contextos sociales y culturales. Esto exige transitar desde una pedagogía de la homogeneidad hacia una pedagogía de la diversidad, aprovechando ésta como una oportunidad para enriquecer los procesos de enseñanza y aprendizaje, y optimizar el desarrollo personal y social.

Equidad: Una educación es de calidad cuando logra la democratización en el acceso y la apropiación del conocimiento, es decir, cuando cualquier persona tiene la posibilidad de recibir las ayudas y el apoyo necesario para aprender a niveles de excelencia, y cuando los resultados de aprendizaje no reproducen las desigualdades de origen de los estudiantes ni condicionan sus opciones de futuro. Desde la perspectiva de la equidad, es preciso equilibrar los principios de igualdad y diferenciación, proporcionando a cada persona las ayudas y recursos que necesita para que esté en igualdad de condiciones de aprovechar las oportunidades educativas. Asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento requiere la provisión de instituciones y programas educativos suficientes y accesibles para todos, tanto desde el punto de vista físico como económico. También es necesario asegurar la igualdad de oportunidades en los insumos y procesos educativos, a través de un trato diferenciado, que no sea discriminatorio o excluyente, en lo que se refiere a los recursos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, y pedagógicos con el fin de alcanzar resultados de aprendizaje equiparables.

La eficacia y eficiencia son dos atributos básicos de la educación de calidad para todos que han de representar las preocupaciones centrales de la acción pública en el terreno de la educación. Eficacia implica analizar en qué medida se logran o no garantizar, en términos de metas, los principios de equidad, relevancia y pertinencia de la educación, mientras que la Eficiencia se refiere a cómo la acción pública asigna a la educación los recursos necesarios y si los distribuye y utiliza de manera adecuada.

2.4.3 Dirección y eficacia escolar.

La dirección escolar resulta un factor clave para conseguir y mantener la eficacia; de tal forma que es difícil imaginarse una escuela eficaz sin una persona que ejerza las funciones de dirección de forma adecuada. Son varias las características de la dirección que contribuyen al desarrollo integral de los alumnos.

- En primer lugar, es una persona comprometida con la escuela, con los docentes y los alumnos, es un buen profesional, con una alta capacidad técnica y que asume un fuerte liderazgo en la comunidad escolar.
- Es una dirección colegiada, compartida entre distintas personas: que comparte información, decisiones y responsabilidades. El director de una escuela eficaz difícilmente ejerce la dirección en solitario. No se olvide que para que un director o directora sea de calidad, tiene que ser reconocido como tal por docentes, familias y alumnos.
- Dos estilos directivos se han mostrado más eficaces. Por un lado, los directivos que se preocupan por los temas pedagógicos, y no sólo organizativos, que están implicados en el desarrollo del currículo en la escuela y las aulas. Personas preocupadas por el desarrollo profesional de los profesores, que atienden a todos y cada uno de los docentes y les prestan ayuda en las dificultades que pueden tener. Es lo que se ha venido en llamar un liderazgo pedagógico.

Por otro lado, se ha mostrado especialmente eficaz el estilo directivo participativo, es decir, aquel que se caracteriza por la preocupación del directivo por fomentar la participación de docentes, familias y alumnos no sólo en las actividades escolares, sino también en la toma de decisiones organizativas de la escuela.

2.4.4 Complejidad de la noción de eficacia escolar.

Fernández (2003a) citado en la Revista Iberoamericana de Educación: Rescata cinco nociones asociadas al concepto que, en conjunto, muestran la complejidad que implica la tarea de alcanzar definición precisa. Dichas nociones se refieren brevemente a continuación.

La eficacia absoluta se concibe como la obtención de resultados de aprendizaje promedio más altos que los de alumnos de otras escuelas. La noción tiene el problema de no distinguir si los resultados son producto de las acciones de la escuela o de los procesos de reproducción del capital cultural de las familias.²

La eficacia incremental concibe a las escuelas eficaces como aquellas que logran obtener diferencias positivas en los resultados de aprendizaje de los estudiantes durante un determinado período de tiempo, la escuela se compara consigo misma en un momento y en otro, lo que introduce mayor control que la noción anterior, pero tiene tres dificultades metodológicas:

- a) resulta complicado decidir si un incremento o decremento en los resultados de aprendizaje de los estudiantes es realmente significativo.
- b) es difícil vincular los resultados con acciones concretas definidas por la escuela, definidas por políticas más generales o por una combinación de ambas y
- c) como en la anterior, no hay control sobre los efectos culturales de los alumnos en su desempeño escolar.

En la noción de eficacia relativa, por otro lado, los resultados promedio de los alumnos sólo se valoran respecto a resultados promedio de escuelas que son comparables en términos de

las características socioculturales del alumnado; esta noción introduce la consideración de los efectos del contexto en el aprendizaje, aspecto que no está presente en las nociones previas. La dificultad que tiene esta noción, sin embargo, es que descansa bajo el supuesto de que la escuela tiene efectos constantes en los alumnos, es decir, que los efectos se distribuyen uniformemente entre los estudiantes, dejando al margen sus diferencias individuales.

La cuarta noción que denomina enfoque combinado de Edmonds, introduce la preocupación sobre la distribución de los efectos de la escuela en el aprendizaje de todos los alumnos. Considera el hecho de que existen escuelas con rendimiento promedio por encima de lo esperado, pero tan desiguales como otras en cuanto al aprovechamiento que logran o no en determinados grupos de alumnos a su interior. Así, esta noción asume que la eficacia escolar está determinada por la combinación de las condiciones socioculturales de los alumnos y por la manera en que la escuela logra distribuir los resultados entre todos.

Finalmente, existen las nociones longitudinales de eficacia relativa, en este caso, apunta, se incluye en la noción el componente de si el grupo de alumnos evaluados era o no eficaz antes de que se midiera su rendimiento —es decir, distingue el cuerpo de conocimientos que el estudiante traía al ingresar a una escuela— y si las diferencias en su desempeño durante su paso por una escuela en particular se deben específicamente a su paso por esa escuela, lo cual se relaciona con la noción de valor agregado. Esta perspectiva agrega dos complicaciones para determinar la eficacia: contar con mediciones del desempeño

2.4.5 La eficacia escolar dentro del enfoque de calidad de la educación.

Es indiscutible que México viene realizando esfuerzos importantes para incrementar la cobertura, mejorar la infraestructura, diseñar nuevos currículos y formar a los docentes, entre otros aspectos. Sin embargo persisten problemas de calidad de la educación que afectan en mayor medida a los individuos o colectivos que están en situación de vulnerabilidad. Es preciso, por tanto, dar mayor prioridad al desarrollo de políticas que tengan como centro el cambio de la escuela y promover cambios en las personas que constituyen la comunidad educativa, y de forma muy especial los docentes. Existe cierto consenso respecto de que las reformas educativas no han logrado transformar de forma sustantiva la cultura de las escuelas y las prácticas educativas. Pero también existen evidencias que muestran que las escuelas pueden marcar la diferencia, por lo que es importante hacer estudios que nos muestren las condiciones y procesos que contribuyen a la mejora educativa. La investigación sobre escuelas eficaces, de amplia tradición e influencia en el mundo, tiene su acento en aspectos pedagógicos, no tiene nada que ver con teorías economicistas. Para que una escuela sea de calidad, es necesario que además de la eficacia y la eficiencia, cumpla los requisitos de relevancia, pertinencia y equidad. Y es complementario al de eficiencia. En todo caso, la investigación sobre eficacia escolar es una importante fuente de información que nos ayudará, sin duda, a proporcionar una educación de calidad para todos.

Murillo (2005) nos cita. Los elementos fundamentales que distinguen a estas escuelas:

- a) Metas compartidas, consenso, trabajo en equipo: sentido de comunidad
- b) Liderazgo educativo
- c) Clima escolar y de aula
- d) Altas expectativas

- e) Calidad del currículo / Estrategias de enseñanza
- f) Organización del aula
- g) Seguimiento y evaluación
- h) Aprendizaje organizativo / Desarrollo profesional
- i) Compromiso e implicación de la comunidad educativa
- j) Recursos educativos (p.21)

Con ello, se muestra claramente la importancia del liderazgo educativo, que sin duda recae en el director de la escuela, quien con sus docentes y padres de familia busquen lograrlas metas compartidas, consenso, trabajo en equipo: sentido de comunidad, para el bien y calidad educativa para los alumnos.

2.4.6 Dirección escolar y la Calidad educativa.

La escuela se dice debe responder a las necesidades de su comunidad y ser promotora del cambio de la misma. Convertir a la escuela en el punto de proceso educativo, porque es ahí como sabemos, donde se concretan los actos y procesos formativos de los alumnos, lo que implica considerar a cada centro escolar como único, que si bien comparte objetivos y características comunes con el resto del sistema, posee circunstancias y características propias.

Pozner (1998) nos señala que “el rol protagónico de la escuela como unidad educativa única, está adquiriendo fuerza con el contexto de las actuales transformaciones de los sistemas educativos, considerándose esto con coyuntura auspiciosa para pensar y pasmar cambios largamente demorados”. (p.114). Instruir estos cambios requiere sin duda modificar la concepción de las autoridades en este caso de los directores los cuales son los

líderes de las escuelas para que pasen a ser mejores ejecutores de diseños y practicas establecidas por otros.

Rivera y Rivera (2006). Nos dice que “los directores son instancias decisivas para mejorar la calidad educativa, por ello es necesario reformular sus funciones en forma tal que permitan transitar de un ejercicio aislado y tecnocrático de administración a un nuevo modelo colegiado y flexible”. (p.176). Por lo que el director debe ser positivo a la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento de la escuela, buscando estrategias para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades y organización de la escuela.

2.4.7 Pasos futuros en la calidad educativa.

La OREALC/UNESCO (2007) En una investigación sobre eficacia escolar menciona que para un futuro la eficacia escolar debería partir de las siguientes ideas:

- a) Desarrollar investigaciones en etapas pre y pos-obligatorias.
- b) Estudiar los factores de eficacia para las escuelas multigrados e indígenas.
- c) Profundizar en la identificación y el conocimiento de los factores asociados al logro socio afectivo.
- d) Continuar trabajando en el estudio de los efectos escolares y sus propiedades científicas.
- e) Desarrollar estudios longitudinales sobre eficacia escolar.
- f) Desarrollar estudios internacionales.
- g) Iniciar una línea de investigación sobre la eficacia de escuelas inclusivas.

h) Profundizar en el estudio de algunos factores de eficacia de forma detallada. Así, podría ser interesante iniciar líneas de investigación que traten diferentes aspectos asociados con el desarrollo del alumno, tales como:

- La dirección escolar y su relación con la dinámica del centro.
- El clima escolar y de aula como factor de eficacia.
- Metodologías docentes eficaces.
- Actitudes del docente como elemento clave para la eficacia escolar.
- El efecto Pygmalión en la escuela, el aula y la familia. (p.43).

Capítulo 3. Análisis de la información

Para la elaboración de este capítulo consideramos pertinente tomar en cuenta 11 preguntas realizadas mediante una entrevista estructurada realizadas a 4 personas que laboran en cada

una de las dos instituciones educativas a las cuales se observaron e investigaron, se tomaron en cuenta diversas cuestiones como fue el punto de vista de cada persona, sus vivencias y experiencia así como algunas observaciones realizadas en las dos escuelas.

Las preguntas seleccionadas consideramos fueron las que dieron mayor aporte a la investigación de estilos de liderazgo del director y su papel en el logro de la eficacia escolar, para dar respuestas y obtener los resultados de nuestros tres objetivos y tres preguntas de investigación para poder identificar la relación que existe entre los estilos de liderazgo que presentan los directores en la Gestión escolar y para el logro de la calidad educativa.

Para la realización del análisis se realizó una matriz que consto de una pregunta de investigación, categoría, sub categorías, referentes teóricos y referentes empíricos, así como argumentaciones propias del investigador, quedando de la siguiente manera:

3.1 Qué estilo de liderazgo tiene el director efectivo en una escuela primaria rural de organización completa.

Un líder es la persona que sabe guiar a un grupo de personas que coincidan en un mismo objetivo y meta, para las cuales todos deben trabajar de manera justa y equitativa para lograr el éxito requerido, sin embargo, el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. Un buen liderazgo escolar consiste en

transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.

Warren, (2005)nos dice “El líder es la persona a la cual todos se mantienen mirando con el fin de averiguar lo que piensa. Cada vez que se influye sobre otra persona se está asumiendo el liderazgo”Pág. (26). Los verdaderos líderes son los que marcan el paso, los que influyen, los creativos que solucionan los problemas.

Cuando llevamos este término a el estilo directivo es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día en la escuela. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad y es aquí donde vemos los diferentes tipos de líderes a los que nos enfrentamos día con día en las escuelas.

“Un líder es aquella persona que nace y se sigue formando para lograr trabajar en colectivo, tomando en cuenta los diversos puntos de vista de todos consensando los mejor para todos, sabiendo dirigir al grupo en una meta y objetivo en común” (E1Dir1M-R1)

El turno matutino encontramos un director que Activo y su gestión es constante toma en cuenta las opiniones del colectivo.

Como responde el intendente del turno matutino quien dice que su director:

“Se muestra conciliador, Gesta el dialogo, nos reúne constantemente para que demos nuestras opiniones acerca de algunas actividades que se requieren hacer en colectivo incluyéndonos a nosotros como intendentes” (E4Int.1M-R2)

Mientras tanto en la entrevista el maestro entrevistado comenta que su director muestra ser:

“Un liderazgo pasivo pues a veces algunos del personal de la escuela hacen lo que quieren, sin embargo cuando se enoja por que las cosas no salen bien exige se cumplan las funciones, así mismo es conciliador algunas veces activo por la misma dinámica en la que él está inmerso” (E3Ma.1M-R2)

Este líder implica la participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo como lo son sus docentes e intendentes. Así pues, la responsabilidad de llegar hasta él más que recaer en una sola persona, toma en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre procura dejar abiertos los canales de comunicación, pues fue observable la ayuda que recibe por parte de su personal a la hora de trabajar, siempre se muestra apoyo mutuo entre todo el colectivo.

Chiavenato, I. (2002): *El líder democrático* “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo”(P.45).

Un líder democrático es capaz de poder ver no solo las opiniones de sus trabajadores, si no de ver sus talentos y áreas de oportunidades, crea ambientes de trabajo favorables, pues de acuerdo a lo observado la mayoría de los docentes y personal que ahí labora se mostraba contento, con su trabajo y con las tareas que le son encargada para el logro de las actividades que realizan para el logro de los objetivos de la ruta de mejora escolar.

“El buen líder es quien dirige a un determinado grupo, encausarlos para un bien colectivo. Pero sobre todo da el ejemplo en todo momento, está atento y presto a escuchar a todos y asesorarlo en lo que les falte” (E1Dir.1M-R3).

Observo que un líder democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad en este caso particular de la escuela, dejando que los empleados (docentes, personal administrativo y de apoyo) decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. El colectivo puede opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

En el turno vespertino, describen a su director de la siguiente manera

“Es autocrático: ordena y espera que todos obedezcan dirige a través el castigo y la recompensa, quienes hacemos todo a como lo indica nos trata bien y cuando no estamos de acuerdo en lo que realizamos se enoja mucho y hasta actas de exhortación nos realiza” (E8Int.1V-R4).

Mientras tanto en la entrevista los maestros mencionan lo siguiente.

“Los docentes deben acatar las decisiones del director no es armónico ya que no son tomadas en cuentas las opiniones personales, sin embargo por tener las cosas tranquilas accedo a sus decisiones aunque no esté en total acuerdo ” (E7Ma.2V-R4).

Un estilo de liderazgo autoritario es utilizado cuando un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, y dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados, sin embargo trabajar de esta manera es hacerlo incómodo y lejos de realizar con gusto las actividades el personal se muestra enojado, sentido y dolido con su líder.

Chiavenato, I. (2002): *El líder autoritario* centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. “El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados”. (P.45)

Estos tipos de líderes normalmente mantienen trabajando a sus subordinados bajo presión y en su mayoría de veces no se trabaja a gustos, pues la relación entre ellos normalmente no es buena, de acuerdo a lo observado era claro que a muchos su jefe no era de su agrado pues note que la mayoría de los entrevistados se expresaban muy mal.

Durante la aplicación de la entrevista el director del turno vespertino menciona que

El líder Es quien dirige a un grupo, teniendo en claro el objetivo”.(E5Dir.1V-R1).

Por todo lo anterior considero que un líder no destaca por un sólo tipo de liderazgo. El gran líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo. Esa es la verdadera esencia de un buen líder.

3.2 Cómo perciben el colectivo escolar los estilos de liderazgo del director.

ANÁLISIS.

La comunidad escolar es un medio donde trabaja un colectivo docente, directores, alumnos y padres de familia sobre un mismo objetivo o metas planteadas, estas muchas veces son vistas de diversas maneras, debido a que cada comunidad tiene sus propias culturas y

costumbres, mismas que influyen en los alumnos y docentes para la manera de trabajar en las escuelas.

El colectivo escolar no es más que todo el personal que conforma una escuela. El conjunto de profesionales de la educación: maestros, personal de apoyo y directivo quienes comparten tiempos, espacios y responsabilidades; conviven en base a comunicación de carácter horizontal con el propósito de identificar y remediar dificultades de la comunidad escolar y promover proyectos de innovación y mejora educativos.

Mientras tanto los estilos de liderazgo no son más que todo aquello que define la manera en que una persona se dirige a otras para el cumplimiento de las actividades y el logro de metas y objetivos.

El entrevistar a dos escuelas deja claro algunas de estas cuestiones, pues a pesar de ser la misma comunidad o zona en la que se aplicaron, el simple hecho de ser escuelas de doble turno cambia totalmente la forma en que llevan a cabo el trabajo el colectivo escolar.

En la escuela del turno Matutino se trabaja de esta manera pues al realizar la entrevista al director de la escuela menciona que para que en su escuela exista una escuela eficaz su trabajo es de la siguiente manera:

“Estoy pendiente de las necesidades de la escuela y soy un gestor incansable para lograr mejoras educativas. Siempre consenso, acuerdo y dialogo con el personal, pero no perdiendo el poner orden y normas” (E1Dir.1M-R5)

Lo cual bien es cierto pues el quehacer docente y directivo va de la mano ante las necesidades de la escuela y en la forma en que se trabaja, de acuerdo a la forma en el que nos piden las cosas. Los directores son instancias decisivas para mejorar la calidad

educativa, por ello es necesario reformular sus funciones en forma tal que permitan transitar de un ejercicio aislado y tecnocrático de administración a un nuevo modelo colegiado y flexible que permita a los docentes desenvolverse de acuerdo a sus estrategias y formas de enseñanza.

Al entrevistar a un maestro nos menciona que la relación que existe entre el director y todos los que ahí laboran predominan.

“La relación directiva es acorde al dialogo, los acuerdos, el consenso, la orientación de su liderazgo y sobre todo su actitud favorable” (E2Mo.1M-R5)

Todo lo anterior deja ver que el colectivo escolar que aquí labora perciben los estilos de liderazgo del director como una persona que transmite confianza, trabajando de manera armoniosa, ordenada y con normas establecidas, sin necesidad de presionar o castigar a su personal, se trabaja de manera tranquila.

“Hay una buena relación por que toma en cuenta las fortalezas del personal que labora en la escuela” (E4Int.1M-R5)

De acuerdo a estos resultados y lo observado durante las entrevistas es muy notorio ver que los docentes perciben a su director como democrático, conciliador y normativo, pero sobre todo que trabajan a gusto.

Turno Vespertino:

Es clara la contraria de cómo perciben el personal docente el estilo de liderazgo de este director pues desde el inicio de las entrevistas hacían menciones de palabras como de líder no tiene nada pues impone no consensa.

“Trabaja de manera regular, ya que para algunas cosas consensa y para otras impone y si no acata uno toma represalias” (E7Ma.2V-R6).

Lo que coincide con lo que nos menciona otro del personal

“Su manera de ordenar o mandar hacer las cosas, ya que es una persona muy estricta y todos la obedecen, sin embargo es notorio que casi todos le tienen miedo y por eso la obedecen, así que sabe controlar a su personal, a la hora que ella dice o manda hacer las cosas se hace mostrando una actitud pesada”.(E8Int.1V-R7)

Mientras tanto al entrevistar al director de la escuela este nos menciona que entre su personales importante.

“Prevenir situaciones negativas. No se pueden visualizar con anterioridad” (E5Dir.1V-R5).

Es notorio ver que no existe un buen ambiente laboral, sin embargo era notorio que si existían dos o tres personas a las cuales el director prefería según sus palabras que el personal y lo observado, por otra parte al preguntar que debilidades consideraban que tenía su director.

“Su enojo, ya que es una persona que si no tiene las cosas en el momento o ve que no se realizan a la voz de ya, enfurece y nos ha maltratado como un día que nos regañó delante de padres de familias. -Y nos dice que sus reglas no deben de incumplirse y no deben existir acuerdos que los que ella nos dice”. (E6Mo.1V-R5).

Delgado (2011) Señala que una escuela:

- Es una realidad colectiva
- Ubicada en un espacio específico
- Que actúa dentro de los límites temporales
- En la que interactúan una multiplicidad de los roles y papeles, siendo los más importantes los docentes y el alumno. Pág. ()

Lo contrario que existe en esta escuela pues en ella se ve reflejado solo las imponencias del director, sin importar los roles de los docentes o personal que ahí laboran. Lejos está de ser una escuela flexible pues las reglas hay que cumplirlas a como de lugar.

3.3 Cómo impacta el papel del director como líder en el logro de la eficacia escolar

Los directores al ser las personas quienes dirigen una escuela son quienes impacta de manera positiva en el logro de la eficacia escolar.

Considero que para que una escuela sea eficaz debe cumplir con:

- Liderazgo profesional: Se vincula con la fuerza de los propósitos que se persiguen, la implicación del profesorado en la toma de decisiones, y la autoridad profesional del director en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Visión y objetivos compartidos: Que los miembros de la comunidad educativa compartan, en términos generales, la visión, los valores y las metas de su quehacer diario. Asimismo, como parte del mismo, se encuentran el acuerdo sobre las prácticas de evaluación o la disciplina, y el trabajo colegiado entre los docentes.

- Un ambiente que estimula el aprendizaje: El ambiente de aprendizaje de una escuela eficaz suele ser tranquilo y agradable a sus participantes, tanto profesores como alumnos. Que sea grato para sus participantes.
- La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar: aquel efectivamente destinado a actividades de enseñanza y aprendizaje. Pues bien, la **optimización del tiempo de aprendizaje** es una característica clave de la eficacia
- Expectativas elevadas: Las expectativas que tengan tanto profesores como alumnos del proceso educativo es una variable relevante del proceso de aprendizaje, misma que siempre deben ir más allá de las metas planteadas.
- Reforzamiento positivo: El reforzamiento positivo, mediante premios e incentivos es más eficaz que el castigo. En este sentido, una estrategia relevante es la mantención de la disciplina mediante reglas claras, participación y compromiso de los estudiantes.
- Supervisión del progreso: contribuye a que los actores escolares (profesores y alumnos) centren su atención en los procesos de enseñanza y aprendizaje. También, se ha establecido que esta supervisión debe ser adecuada, en términos de que no se pierda demasiado tiempo en ella y de que incorpore no solamente el progreso académico, sino también el desarrollo personal y social de los alumnos.
- Derechos y responsabilidades de los alumnos: la importancia otorgada al papel activo que desempeñan los estudiantes en su aprendizaje, traducido en la atención puesta a su autoestima y a la asignación de responsabilidades en la vida cotidiana de la escuela

- Enseñanza con propósitos: Es una serie de elementos que se relacionan con la calidad de la enseñanza. En primer lugar, figura la importancia de la planificación de las lecciones por parte de los docentes. En segundo, que las lecciones tengan objetivos claros y conocidos por los estudiantes. En tercer lugar, el valor de la enseñanza estructurada de los temas que se trabajan, enfatizando el papel que tienen las preguntas en la construcción de sentido por parte de los alumnos.
- Una organización que aprende y se actualiza: La formación permanente del profesorado se desarrolle en el propio centro y que responda a las necesidades particulares de su acción docente, es decir, que sea aplicada y contextualizada.
- Colaboración de los padres de familia, la comunidad en general y la escuela: cuando la participación de los padres involucra cuestiones relativas al aprendizaje de sus hijos y cuando existe acuerdo entre los objetivos de la escuela y los padres, es cuando ésta asegura mayores niveles de aprendizaje
- Cumple con la normalidad mínima: Una escuela eficaz cubre los 8 rasgos de la normalidad mínima.
- Planea su ruta de mejora escolar: cada año planea su ruta de mejora escolar tomando en cuenta las necesidades de sus alumnos y de la escuela, donde planea diversas actividades, se comisiona a todo el personal dirigiéndolo para el cumplimiento de la misma.
- Mantiene alfabetizada las aulas, trabajando de manera inclusiva: Las escuelas eficaces se preocupan por mantener el salón de clases con materiales visuales, didácticos que favorezcan el aprendizaje de sus alumnos de acuerdo a sus estilos de

aprendizajes, auditivos, visuales o kinestésicos, así como de alguna deficiencia física que estos puedan tener.

- Cumplen con sus planeaciones: Los docentes planean de manera semanal o mensual de acuerdo al programa curricular para cumplir con los objetivos de las materias y adecuando sus actividades al tipo de alumnado que tenga.
- Establecen los recursos materiales como bibliotecas: La escuela como cada salón debe tener libros, cd, periódicos y revistas que complementen la curiosidad de aprender y reforzar lo establecidos en los libros de textos gratuitos.

Por lo tanto Las escuelas eficaces son las escuelas que tienen el objetivo de conseguir en todos los alumnos un desarrollo integral y duradero que supere las expectativas que se espera de ellos dejando de lado el contexto social, cultural y económico en el que se encuentren. Ejercer el liderazgo del centro escolar mediante acciones de orientación y asesoría, donde se establezcan diagnósticos de los avances educativos, se integren conjuntamente objetivos, se compartan y generen altas expectativas en torno a los resultados de aprovechamiento escolar y se actúe para hacerlas realidad.

La eficacia escolar es entendida como el logro de una educación de calidad que cumple sus metas y objetivos de manera positiva.

Murillo (2005) cita. Los elementos fundamentales que distinguen a las escuelas con eficacia:

- a) Metas compartidas, consenso, trabajo en equipo: sentido de comunidad
- b) Liderazgo educativo
- c) Clima escolar y de aula

- d) Altas expectativas
- e) Calidad del currículo / Estrategias de enseñanza
- f) Organización del aula
- g) Seguimiento y evaluación
- h) Aprendizaje organizativo / Desarrollo profesional
- i) Compromiso e implicación de la comunidad educativa
- j) Recursos educativos. Pág. ()

Por lo tanto un director debe cumplir con todas las características antes mencionada, así como ser un líder el cual sepa manejar a su personal y dirigirlo para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos durante el ciclo escolar, los cuales son planeados de acuerdo a las necesidades de las escuelas en los Consejos técnicos Escolares y establecidos en una ruta de mejora escolar anual, la cual puede ser modificada en el transcurso de su aplicación.

De acuerdo a los datos recabados se obtienen los siguientes resultados de las entrevistas.

Turno matutino:

De acuerdo a lo observado el director reúne a todo el colectivo y se dialoga para tomar las mejores decisiones, delega las funciones a través de comisiones que va desempeñando cada docente y el personal que labora en esta escuela.

“En las reuniones de consejo técnico con todo el personal, desde el inicio del ciclo escolar nos reunimos en colectivo para analizar, las necesidades, fortalezas y habilidades del colectivo docente y planear y organizar las actividades que se emplearan durante el ciclo escolar favoreciendo el logro académico y el dialogo para derogar las comisiones, todo lo

anterior tomando en cuenta el tiempo y las necesidades de la escuela como del personal que aquí labora”. (E1Dir.1M-R8).

Se muestra respeto, confianza, Cordialidad, afectiva y positiva. Con los padres de familia se observa de igual manera un ambiente de respeto pero marcando siempre la función y responsabilidad que tienen para con sus hijos y el apoyo que le brinden. Pero sobre todo es observable que todo el personal trabaja de acuerdo a su ruta de mejora escolar, la cual diseñaron desde el inicio del ciclo escolar.

“Impacta favorablemente por que el director siempre orienta y les hace observaciones que impactan favorablemente el los quehaceres de los docentes”

(E4Int.1M-R8)

Cada personal al cumplir con sus actividades ya establecidas es reorientado mediante observaciones que le hace su director siempre buscando la mejoría de la escuela y de la enseñanza.

Es importante que cada director derogue las comisiones de su personal, pues esto pone en marcha un mismo objetivo y en el logro de la eficacia escolar.

“como fortalezas tiene la buena organización establecida desde antes del inicio del ciclo escolar permite alcanzar las metas propuestas”. (E2Mo.1M-R9)

De acuerdo a lo observado se cumple con la normalidad mínima y se trabaja rediseñando y modificando la ruta de acuerdo a las necesidades surgidas

“Estabiliza las acciones a realizar al haber organización, planeación, dirección y control para el que se va a desarrollar durante el ciclo escolar”. (E3Ma.2M-R9)

Es de suma importancia que la escuela lleve a cabo todos los puntos establecidos, pues el director supervisa el cumplimiento de todo.

Por otro lado se le pregunto al director si era importantes las actualizaciones, capacitaciones o cursos para mejora de la eficacia escolar a lo que nos respondió

“Si, preparar, actualizarse es de suma importancia, ya que el director debe contar con el aprendizaje para complementar su formación y desempeñar su labor con mejores oportunidades de fortalecer su práctica educativa”.(E1Dir.1M-R11)

Capacitarnos hoy en día no es solo función del director, sino también de los docentes ya que día con día nos vemos impactados con los avances tecnológicos y los cambios constantes de la reforma educativa.

Turno Vespertino:

En la escuela del turno vespertino coinciden con la manera de trabajar de manera anual para el logro de la eficacia escolar ya que los entrevistados mencionan que:

“Se realiza una ruta de mejora escolar y cada profesor debe realizar las actividades planeadas en su grupo. Todo el personal organiza las funciones y comisiones durante el ciclo escolar” (E6Mo.1V-R8)

Los docentes y el resto del personal deben cumplir las comisiones establecidas en mutuo acuerdo con el director para el cumplimiento de la ruta de mejora, mismas que son revisadas cada mes mediante los avances en los consejos técnicos escolares.

“La actitud depende del ánimo del tutor el director siempre en su papel de líder de la institución respetuoso y atento a las necesidades de los tutores, es decir escucha a los padres y dialoga con ellos siempre. Ha propiciado un trabajo colaborativo de solidaridad de acuerdo a las necesidades de la escuela”. (E7Ma.2V-R9)

El director para bien siempre debe mantenerse respetuoso al pedir la realización y cumplimiento de las actividades de su personal, ya que el es quien organiza, asesora y acompaña cada una de las acciones de la ruta de mejora escolar en la escuela.

Se le pregunto al personal si el director lograba que su personal trabajara de acuerdo a las necesidades de la escuela, logrando impactar en el desarrollo y logro de los objetivos establecidos en el ciclo escolar nos respondieron:

“En eso pienso que si se logra ya que cuando lo requiere pide a sus docentes que tengan todo en orden y al día sus planeaciones y que cumplan con su horario y días de trabajo. Ya que les Expone de manera clara y precisa los objetivos a desarrollar durante el ciclo escolar y compromete toda la plantilla escolar en la tarea diaria para cumplir objetivos” (E8Int.1V-R8).

Hasta el momento los resultados son favorables, toda vez, que cada docente cumple con lo establecido en el plan y programa de estudio.

“Por supuesto cada año el directivo debe actualizarse en diferentes campos. Desde lo pedagógico administrativo. Ya que cada día hay innovaciones es necesario capacitar a los directores, no solo en conocimientos científicos, sino en valores, lograría que se gestaran mejores relaciones laborales al interior de la escuela. También de esta manera se optimiza el desempeño, siempre es favorable estar en constante capacitación ya que esto permite resultados innovadores y buscando siempre un clima de confianza en la escuela” (E5Dir.1V-R11).

Por todo lo anterior considero que es cumplida en ambas escuelas la eficacia escolar, así mismos se cumplen con lo establecido en los 8 rasgos de la normatividad mínima que son:

Primer rasgo: Todas las escuelas brindan el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar.

Segundo rasgo: Todos los grupos disponen de personal docente la totalidad de los días del ciclo escolar.

Tercer rasgo: Todo el personal docente inicia puntualmente sus actividades.

Cuarto rasgo: Todo el alumnado asiste puntualmente a todas las clases.

Quinto rasgo: Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente.

Sexto rasgo: Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.

Séptimo rasgo: Las actividades que propone el personal docente logran que todo el alumnado participe en el trabajo de clase.

Octavo rasgo: Todo el alumnado consolida, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático, de acuerdo con su grado educativo.

Por lo tanto el logro de la eficacia escolar depende del compromiso que asumen todos los integrantes de las escuelas desde quien dirige, hasta los que llevan a cabo todas las acciones, por lo que depende en gran medida del colectivo de docentes del centro escolar y de los vínculos que construyen entre ellos, es decir, finalmente son los docentes de una escuela los que, en términos prácticos, construyen las formas en que enfrentan su tarea de enseñar. Lo anterior se juega en términos del contexto formativo real en que desarrollan su práctica, el director de la escuela, los docentes, el compromiso de los alumnos, así como de los padres de familia.

Conclusiones

Después de haber realizado la investigación titulada “El director de educación primaria: estilos de liderazgo en la eficacia escolar”, utilizando un método cualitativo, creemos que el liderazgo del director es de suma importancia para lograr la eficacia escolar de las escuelas, pues de él depende como trabaja el colectivo escolar a su cargo se concluye lo siguiente:

1. Se afirma que el estilo de liderazgo del director influye significativamente en la eficacia de las instituciones educativas y esto depende de la relación que existe entre los estilos de liderazgo que presentan los directores en la Gestión escolar lo cual impacta para el logro de la eficacia escolar,
2. Durante lo observado y entrevistado en la escuela primaria turno matutino el Dir. 1. Se muestra ser un director Democrático, debido a que consulta los puntos de vistas de sus docentes al momento de tomar una decisión o llevar a cabo una acción en la escuela, de la misma manera se identifica que al consensar al personal esto implica más tiempo para decidir las cosas, debido a que cada docente y personal que ahí labora tiene diferentes maneras de pensar y de trabajar, sin embargo a un con estas dificultades se logra trabajar de acuerdo con un mismo objetivo y metas trazadas en la escuela. A este director también se le observa ser un líder participativo da a las personas sus valores, motivaciones, necesidades y sentimientos ya sean docentes o intendentes; lo importante radica en entender y encauzar las relaciones del equipo.
3. En la escuela observada y entrevistada del turno vespertino la Dir.2, muestra ser una directora autoritaria pues asigna comisiones sin consultar a su personal, esto implica no debatir ni perder el tiempo con los docentes y quienes laboran en la institución considera que se trabaja más rápido delegando las comisiones pensando que lo sabe todo y no permite que los que ahí laboren den su puntos de vistas y sus conocimientos. Sin embargo también es observable el líder paternalista hace que trabajen más y mejor, insinuando, prometiendo, dejando ver posibles premios, medidas con las cuales en un principio los docentes e intendente se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo.

4. Se afirma que conocer la manera en que dirige el director una escuela es representativo en la medida que incorpora las necesidades y los intereses de un colectivo.
5. El director es quien debe dar a conocer su liderazgo representativo por ser quien dirige la escuela y a su vez recibe el respaldo de sus compañeros y compañeras quienes definen el tipo de liderazgo de una persona es como conduce o representa a un colectivo a su cargo.
6. Se afirma que lo más importante de un buen líder es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos, un personal motivado logra con mayor porcentaje la eficacia de la escuela, pues al ser motivados las metas y los objetivos logran el éxito del proceso enseñanza aprendizaje.
7. Se afirma que para alcanzar la eficacia escolar se necesita un director líder que destaque con un liderazgo profesional vinculando la fuerza de los propósitos que se persiguen de acuerdo a las necesidades educativas, trabajando en equipo de manera armónica implicando a todo el colectivo escolar en la toma de decisiones, que conlleven a mejorar los procesos de enseñanza y de aprendizaje para lograr una escuela eficaz.
8. Se afirma que una escuela eficaz es profunda en la identificación y el conocimiento de los factores asociados al logro socio afectivo de todo lo que conforman la comunidad escolar, atiende las necesidades educativas y elimina todas sus barreras de aprendizaje, siempre continúa trabajando en el estudio de los efectos escolares y atendiendo sus necesidades.

Referencia Bibliográfica.

Acevedo, Ibáñez Alejandro (2005). El proceso de la entrevista, conceptos y modelos. Edit. Limusa. S.A. de C.V. Cuarta edición: limusa

Álvarez Gayou Juan Luis (2003). *“Como hacer investigación cualitativa”* 2da. Edición México:paidós.

Antúñez, Serafín (2000). *La acción directiva en las instituciones escolares.* BarcelonaBiblioteca para la actualización del Maestro..

Antúñez, Serafín (2004) “*Organización Escolar y acción directiva*”. México. Biblioteca para la actualización del Maestro.

Arfuch Leonor, (1995). “*La entrevista tiene sus procedimientos*”, Ed. Paidós Papeles de Comunicación.

Barrio de la puente, (2009)Revista educación inclusiva para todos. Vol. 20, numero 1.

Blanco, R. (2008). *Construyendo las bases de la inclusión y la calidad de la educación en la primera infancia.* En Revista de Educación, 347. En prensa

Camarero Figuerola Marta (2015):*Tesis “Dirección Escolar y liderazgo”:* Análisis del desempeño de la figura directiva en centro de educación primaria. Tarragona España.

Casares A, David (2000). “*Líderes y educadores*”. México: universidad del valle, fondo de la cultura económica.

Chiavenato, I. (2002). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (2ª Ed.).Bogotá (Colombia): McGraw Hill

Chiavenato, I. (2002b).*Introducción a la Teoría General de la Administración* (3ª Ed.). Bogotá (Colombia): McGraw Hill

Cook, T.H. (1986)*Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa.* (5ta. Edición) Madrid: Ed. Morata

Delgado, Manuel (2011).*La organización y gestión el centro educativo.*

Universidad de Granada. España.

Díaz Bravo Laura, (2013) “*Entrevistas semiestructuradas*”.

Fernández Huerta (1963). Revista de Educación.

Fernández T. (2003). *Métodos estadísticos de estimación de los efectos de la escuela y su aplicación al estudio de las escuelas eficaces*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación 1 (2). Recuperado el 14 de junio de 2008 en: <http://www.ice.deusto.es/rinace/vol1n2/Tabare.pdf>.

Freire, (2011): “*Tipologías de escuelas*” Recuperado de: <http://paradigmaeducativo35.blogspot.mx/2011/10/paulo-freire-definicion-de-escuela.html>

García Córdova Fernando, (2005). *La problematización*. Segunda edición.

Estado de México.

Gilmar Daniel Ruiz de la Cruz (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio santo Domingo de Guzmán de Lima Norte*”

Grinberg, Jaime (2003). *Desafíos y posibilidades para el futuro de la educación*.

El papel del docente líder.

Hallinger, Philip y Ronald H. Hec. *Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(4e), 71-88.

Homs, Ricardo (2015). *Liderazgo de masas en la era de las redes sociales*. Ed. México: Urano.

Huerta Pérez Patricia (2010). *La reflexión de la práctica como elemento de mejora del desempeño académico de los colectivos docentes en educación básica.* Nuevo león (2010).**Recuperada:**
http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_15/0962.pdf

INNE (2007). Recuperado
de:http://www.inee.edu.mx/images/stories/Publicaciones/Textos_divulgacion/Temas_evaluacion/calidad_educativa/folleto_03.pdf

Maxwell John C.(2006). *Desarrolle el líder que está en usted.* Argentina: Betania

Maxwell J.C (2006): Visión.

Martínez Carazo Piedad Cristina. (2016). *El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica.* Ediciones Morata, Colección: Pedagogía S. L. 1ª ed., Madrid, **RECUPERADO:**
www.utdt.edu/eduforum/ensayo4.htm

Manual de funciones directivas y supervisores Sub Secretaria de educación básica, Dirección general de educación Básica (2010)

McGarvie, Blythe(2006). *Integrarse y destacar para lograr un liderazgo efectivo.* México d.f. México Mc Graw Hill Interamericana.

Muñoz, V. (2004). *El derecho a la educación.* Informe del Relator Especial sobre el derecho a la educación. Comisión de Derechos Humanos, Naciones Unidas.

Murillo, F.J(2006). *RECIE:Revista electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio de educación,* España Pág. (25) Vol. 1, numero 17.

Murillo, F.J. (2005). *La investigación sobre eficacia escolar.* Barcelona: Octaedro

Murillo, F.J. (2006). *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad Eficacia y cambio en la educación.*

Miguel G.S y Galder G.G. *Poder y liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados* (). Universidad del país Vasco.

Miguel. N. R y Arturo. B. M (2013). *Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: Claves hacia la transformación.* México. Red Durango de investigadores Educativos. A. C.

López (2006), *Líderes de Excelencia.*

OCDE (2009) recuperada de: “*Mejorar el liderazgo escolar (2009)*”. (Version digital)

Recuperada: www.oecd.org/publishing/corrigenda

Orealc /Unesco (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (Ept/Prelac).* Santiago de Chile: Orealc/Unesco

Poznerde Weinberg, Pilar (1998). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares.* 2da edición, Argentina: Aique.

Pozner de Weinberg (1997). *El directivo como gestor de aprendizajes escolares.* 2da edición, Argentina: Aique

Revista Iberoamericana de Educación / Revista Ibero-americana de Educação (ISSN: 1681-5653)n.º 54/1 – 25/10/10

Rivera y Rivera (2006).

R.M Alicia y Lucia R. F (2006). “*Organización Gestión y directores de instituciones educativas*”. México. Más textos.

Rodríguez Gómez Roberto (2011). *Primera Parte: INTRODUCCION A LA INVESTIGACION CUALITATIVA.* España.

Robert R.B y Anne.A.M (1992). *Soluciones Grid a Dilemas de liderazgo*, México: Diana

Rojas, A. (2006). *La cara oculta de la Luna. Liderazgo y crítica al racionalismo en la formulación e implementación de políticas educacionales.* REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 (4e), 25-38. Referencia electrónica, recuperado el 12 de abril del 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55140404.pdf>

Ruiz de la Cruz Gilmar Daniel (2011): *Tesis “Influencia del estilo de Liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas” Del consorcio Santo Domingo de Guzman, Lima Norte Perú.*

Senge Peter (1998). *La quinta disciplina*, México: Granica.

Sep., *Perfiles, parámetros e indicadores para personales con funciones de dirección (ppi).* México 2016-2017.pag. (11)

Sep.(2006). *Antología de Gestión Educativa*

Sep.(2010). *Funciones directivas: Figuras directivas y Asesores Técnico Pedagógico de Educación Básica, Puebla, Puebla, diciembre.*

Simons Helen,(2011) *El estudio de caso: Teoría y práctica.* Madrid

Stake Robert E, (1998). *Investigación con estudio de casos.* Ed.Morata.

Warren, Rick (2005) *Liderazgo con propósito. E. Vida.* Miami Florida.

Yin, (1989). Los estudios de caso en psicoterapia: desafíos y posibilidades. Zohn-Muldoon, T.; Gómez-Gómez, E.N. y Enríquez-Rosas, R. Los estudios de caso en psicoterapia: desafíos y posibilidades. Guadalajara, México: ITESO.

ANEXOS

Anexo 1: Guion de Entrevista.

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 041 CAMPECHE Y 271 TABASCO**

Fecha:_____ Hora:_____
Lugar (Específico):_____
Edad_____ Genero:_____ Puesto:_____
Entrevistador (a):_____

Instrucción:La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista:Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados(**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1. ¿Cuál es su concepto de líder?
- 2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?
- 3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?
- 4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?
- 5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Anexo 2: Auto Evaluación.

SECRETARIA DE EDUCACIÓN SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN BÁSICA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PRIMARIA

ZONA _____ 27DPR _____ SECTOR _____

AUTO EVALUACIÓN

Considerando las tareas que implica su trabajo como Director escolar, lea las afirmaciones que se le presentan a continuación y elija la opción que corresponda a su desempeño.

Nombre del Director: _____		
Fecha: _____		
Tareas del Director	La concreto de modo satisfactorio	Debo mejorarla
Apoyo los procesos de gestión institucional a través de la asistencia técnica, el monitoreo y a la evaluación.		
Propicio el trabajo colectivo y cooperativo del equipo de la escuela.		
Presto la atención debida a las necesidades de la escuela y de los docentes.		
Propicio formas de trabajo colegiadas, de diálogo y acompañamiento creativos y profesionalizados en la escuela.		
Ejercicio un liderazgo basado en el diálogo y sin que las relaciones jerárquicas establecidas lo obstaculicen.		
Asesoro y oriento acerca de la implementación de normativas.		
Transmito los lineamientos normativos y verifico su cumplimiento a fin de orientar, asesorar y evaluar en forma permanente al personal.		
Propicio acciones de modo tal que la enseñanza que se brinda en la escuela sea acorde con los lineamientos curriculares vigentes.		
Detecto las necesidades de formación profesional para garantizar un		

alto nivel de calidad en la enseñanza.		
Me preocupa, prioritariamente, de atender asuntos de orden académico, relacionados con el trabajo que los docentes realizan en las aulas.		
Establezco vínculos con la comunidad a fin de establecer redes de potenciación mutua.		
Busco espacios de encuentro con las autoridades de quienes dependo, para contar con un equilibrio entre la autonomía requerida por el cargo y las directivas que de ellas emanan.		
Mantengo contacto permanente con las entidades de apoyo a la gestión.		

Tomado de: Ruth Harf y Delia Azzerboni. *Construcción de liderazgos en la gestión educativa*, Buenos Aires,

Novedades Educativas, 2014, p. 22

**Aspectos que debo
mejorar**_____

Anexo 3: Cronograma de actividades.

Cap	Actividades / Periodo	Febrero Abril 2017	Agosto Octubre 2017	Febrero Abril 2018	Agosto Octubre 2018	Enero 2019
I	1. Diseño del proyecto					
	1.1 Planteamiento del problema					
	1.2 Preguntas de investigación					
	1.3 Objetivos					
	1. 4 Justificación					
	1. 5 Metodología					
II	2. Marco referencial					
	2.1 Revisión de la literatura					
	2.2 Matriz de referentes teóricos					
	2. 3 Elaboración del marco conceptual					
III	3. Trabajo de campo					
	3.1 Matriz de referencias empíricas					
	3.2 Aplicación de los instrumentos					
IV	4. Análisis de datos					
	4.1 Matriz de referencias factuales					
	4.2 Elaboración de categoría					
V	5. Elaboración de informe					
	5. 1 Análisis de resultados					
	5. 2 Conclusiones					
	5.3 Páginas preliminares					

Anexo 4: Entrevista 1 a Dir. 1 M

Entrevistas de la escuela turno vespertino

DIR.1V

Fecha: 24-05-2018 Hora: 14:30HRS

Lugar (Específico): DIRECCION DE LA ESCUELA GUSTAVO OVANDO RIOS

Edad: 44 Genero: FEMENINO Puesto: DIRECTORA

Entrevistador (a): LINDA CRISTAL ROMERO PEREZ

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados(**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.- ¿Cuál es su concepto de líder?

Es quien dirige a un grupo, teniendo el claro el objetivo.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

Conociendo las opiniones, eh intereses del fin común.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

Si, organiza de manera hablarle influye en el grupo.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

Democrático, Laissez-faire y a veces autoritario de transformación.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

Continua.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

En base a la planeación anual de la Escuela, tomando en cuenta el tiempo y de ahí las necesidades. Debe de ser actitud de confianza.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

El Director es quien guía a los padres en cuanto a la organización de sus hijos dentro de la escuela y la labor del maestro de grupo.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

El comprometer a toda plantilla escolar en la tarea diaria para cumplir objetivos.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Promueve fomentar equipos de trabajo cuestiona permanente recursos para la escuela.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

Prevenir situaciones negativas, no se pueden visualizar con anterioridad.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Por su puesto cada año el Directivo debe actualizarse en diferentes campos, desde lo pedagógico administrativo, ya que cada día hay innovaciones.

Anexo 5: Entrevista 2 a Mo. 1 M

Entrevistas de la escuela turno vespertino

MO.1V

Fecha: 25-05-2018

Hora: 08:00HR

Lugar (Específico): EJIDO LOMITAS, NACAJUCA TABASCO.

Edad: 40 Genero: FEMENINO Puesto: DOCENTE FRENTE A GRUPO

Entrevistador (a): EDDY

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados (**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.- ¿Cuál es su concepto de líder?

Es la persona que encabeza un movimiento.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

No, considero que solo ser director deba ser líder, pues no reúne los requisitos para serlo.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

No, porque deja de lado las opiniones del colectivo docente en las relaciones escolares que se realizan en la escuela.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

Liderazgo autocrático; ordena y espera que todos obedezcan, dirige a travez del castigo y la recompensa.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

No es de armónica, ya que son tomadas en cuenta las opiniones personales.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

Los docentes deben acatar decisiones del Director.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

Tolerante, ya que no hay mucha interacción entre ellos, solo meramente formal en cuestiones administrativas.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

No creo que haya impacto positivo, ya que al no tomar en consideración las áreas de oportunidad es poco para el logro.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Si está de buen humor, el ambiente laboral se torna soportable.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

No favorece un ambiente positivo, que permita desarrollar a cada docente sus potencialidades en su práctica, por temor a no cumplir con los estándares del director.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Si, capacitar a los Directores no solo en conocimientos científicos, si no en valores, lograría que se gestaran mejores relaciones laborales al interior de la escuela.

Anexo 6: Entrevista 3 a Ma. 2 M

Entrevistas de la escuela turno vespertino

MO.2V

Fecha: 24-05-2018

Hora: 14:00HRS

Lugar (Específico): EJIDO LOMITAS, NACAJUCA TABASCO.

Edad: 41 AÑOS Género: FEMENINO Puesto: DOCENTE FRENTE GRUPO

Entrevistador (a): ENA RIVERA RIVERA

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados (**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.-¿Cuál es su concepto de líder?

Es la persona encargada de dirigir un movimiento y es considerado un Jefe u orientador.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

De manera activa y participativa, ya que involucra al colectivo docente en las gestiones de la escuela.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

Si, está pendiente de las necesidades de la escuela y es un gestor incansable para lograr las mejoras educativas.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

Activo, (su gestión es constante) Democrático (toma en cuenta las opiniones del colectivo docente).

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

De respeto y tolerancia, prevaleciendo la razón y la justicia.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

Al inicio nos reunimos en colectivo, para analizar las necesidades, fortalezas y habilidades del colectivo docente.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

De respeto, pero marcando en todo momento la función y responsabilidad que tienen para con sus hijos y el apoyo que le brinden.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

Se da de manera favorable, ya que se planea con la participación de todos.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Empatía, firmeza, flexibilidad, destrezas, comunicativas y procurar mejoras a la escuela.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

Decisiones, compartidas. En ocasiones nos informa de algunos proyectos, pero le cuesta un poco compartir las decisiones.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Si, preparar, actualizar es de suma importancia, ya que el director debe contar con el aprendizaje para completar su formación y desempeñar su labor con mejores oportunidades de fortalecer su práctica educativa.

Anexo 7: Entrevista 4 a Int. 1 M

Entrevistas de la escuela turno vespertino

INT1V

Fecha:24-05-18 Hora: 14:32HRS

Lugar (Específico): EJIDO LOMITAS, NACAJUCA, TAB

Edad:55 Genero: MASCULINO Puesto: INTENDENTE (12AÑOS)

Entrevistador (a): JOSE LUIS SANCHEZ MORALES

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados(**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1. ¿Cuál es su concepto de líder? Es alguien quien te encomienda una tarea y tu la realizas y tiene a cargo varias personas y da instrucciones para la realización de los deberes.

- 2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

La directora en el aspecto laboral, es una persona que a veces trata bien y a veces no. No considero líder aquí porque tiene más preferencias hacia otras personas que a otras en el ámbito escolar. Yo veo que aquí en la escuela no desempeña su trabajo como lo debe de desempeñar, porque un director es para que este de vez en cuando en los salones observando, en cuanto a nosotros nos debe estar mandando específicamente, si no que nos manda de acuerdo a lo que ve u observa en el día.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

No: porque no se sabe conducir de manera adecuada con el personal de la escuela. Se tiene más de un mes pidiendo para la limpieza y su respuesta es no hay, en lugar de gestionar con la sociedad de padres de familia.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

A veces es democrática, ya que al tener favoritismo se inclina a pedir opiniones a las personas que les caen bien.

Sin embargo cuando un personal no le agrada le impone tareas en muchas ocasiones pesadas sin importar si esta se puede o no realizar, si se cuenta con el material o no.

Ha habido casos en el que hasta nos prohíbe que salgamos ahora si le conviene si nos deja.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

70% aproximadamente trabaja de manera efectiva, ya que al reunirlos los toma en cuenta y al otro 30% no los toma en cuenta o no son requeridos a las reuniones. Por ejemplo el día de ayer hubo una reunión donde se acordó una convivencia entre el colectivo docente, y los intendentes que somos dos no fuimos tomados en cuenta en lo absoluto.

Por ejemplo en mi caso personal cuando no se le obedece sus órdenes agarra represaría contra uno.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

En las reuniones del consejo técnico y de acuerdo a sus conveniencias pues hay actividades que deben realizarse como el día de las madres, día del maestro que no los promueve por no quitarse del escritorio, ya que a ella no le gusta gestionar nada, todo quiere que se los traigan a la escuela. Yo creo que la función del director es moverse a buscar y gestionar pintura y material que haga falta, cosa que ella no realiza. Por ejemplo, ahorita nos dio su noticia que en el receso escolar no vendremos pero que nos tiene una chambita que es cuestión personal de su casa.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

Es muy barbara cuando le conviene, tiene su estrategia para moverlos en ese sentido, por ejemplo, hace poco tuvo un problema de que la iban a correr y cito a los papas y hasta cocas y sándwich les invito para que la apoyaran a que no la sacaran, sin embargo, ninguna mama la apoya. Considero que es astuta en lo que realiza y como maneja a sus papas.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

En eso pienso que, si se logra, ya que cuando lo requiere pide a sus docentes que tengan todo en orden y al día sus planeaciones y que cumplan con su horario y días de trabajo.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Su manera de ordenar o mandar hacer las cosas, ya que es una persona muy estricta y todos la obedecen, sin embargo, es notorio que casi todos le tienen miedo y por eso la obedecen, así que sabe controlar a su personal, a la hora que ella dice o manda hacer las cosas se hace.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

Su enojo, ya que es una persona que si no tiene las cosas en el momento o ve que no se realizan a la voz de ya enfurece y nos ha maltratado como un día que nos regañó delante de padres de familia. Y nos dice que sus reglas no deben de incumplirse, y que no deben existir más acuerdos que lo que ellas nos dice.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño? Si, ya que se necesita para que lo que aprendan nos lo transmita para mejora de la escuela. Pues se necesita que las cosas sean parejas e igualitarias para todo el personal.

Anexo 8: Entrevista 5 a Dir. 1 V

Entrevistas de la escuela turno matutino

DIR.1M

Fecha: 22-05-2018

Hora: 09:00HRS

Lugar (Específico): EJIDO LOMITAS, NACAJUCA TABASCO.

Edad: 51 AÑOS Género: MASCULINO Puesto: DIRECTOR

Entrevistador (a): ENRIQUE SOBERANES RIVERA

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados (**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.- ¿Cuál es su concepto de líder?

El buen líder es quien dirige a un determinado grupo, en causarlos para un bien colectivo, pero sobretodo dar el ejemplo, en todo momento estar dispuesto y presto para escuchar a todos y asesorarlo en lo que les falte.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

Asesorando, guiándolos, pero sobretodo consensando las acciones que se pretender realizar en el platel educativo, pregonando en todo momento con el ejemplo.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

Si nos referimos a mi Director desde luego que, si por que no impone, siempre consensa, ayuda, dialoga, pone orden y norma.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

Un liderazgo pasivo, conciliador, algunas veces activo por la misma dinámica en el que el esta inmerso.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

La relación del director con los demás es buena, favorable por que no impone.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

A través del consenso, acuerdos, comisiones, desde luego antes dialoga.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

La actitud depende del estado de ánimo del tutor, el director siempre en su papel de líder de la institución respetuosa y atento a las necesidades de los tutores, es decir, escucha a los padres y dialoga con ellos siempre.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

Impacta favorablemente por que el Director siempre orienta y les hace observaciones que impactan en su quehacer docente.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

El dialogo, los acuerdos el consenso, la orientación su liderazgo y sobretodo su actitud favorable.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

Que se pasa de buena gente que tiene corazón de pollo que es tolerante y conciliador.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Desde luego siempre y cuando no sean demasiada tediosas y que sean objetivas, claras y precisas.

Anexo 9: Entrevista 6 a Mo. 1 V

Entrevistas de la escuela turno matutino

MO.1M

Fecha: 25-05-2018

Hora: 16:30HRS

Lugar (Específico): JALUPA, JALPA DE MENDEZ.

Edad: 44 AÑOS Genero: _____ Puesto: _____

Entrevistador (a): _____

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados (**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.- ¿Cuál es su concepto de líder?

Persona que guía a un grupo de personas.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

Con firmeza y conocimiento del área que presenta.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

Si, aplica sus conocimientos de manera clara y efectiva.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

El principal dentro de la Institución o la escuela.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

Afectiva y afectiva.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

Con la ayuda de todo el personal.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

Cordial, afectiva y positiva.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

Exponiendo de manera clara y precisa los objetivos a desarrollar durante el ciclo escolar.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Los valores, comunicación, honestidad y trabajo social.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

Hasta el momento no las ha tenido.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

¡Por supuesto que sí!

Anexo 10: Entrevista 7 a Ma. 2 V

Entrevistas de la escuela turno matutino

MO.2M

Fecha: 24-05-2018

Hora: 2:00hrs

Lugar (Específico): EJIDO LOMITAS, NACAJUCA TABASCO.

Edad: 59 AÑOS Genero: FEMENINO Puesto: MTRO. EDUCACION PRIMARIA

Entrevistador (a): VICTORIA ELENEA BOLON TUT

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados (**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.- ¿Cuál es su concepto de líder?

Un líder es el que guía, dirige para un determinado fin.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

De forma participativa crea un ambiente favorable para trabajar.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

Si, sabe organizar sin crear conflictos entre los docentes, fomentado las colaboraciones de los docentes.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

Liderazgo orientado a las personas.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

Existe un buen ambiente de trabajo ya que el director se encarga de encaminar correctamente el trabajo, por lo cual no ha habido incidentes.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

Al inicio del ciclo escolar se tiene CTE por lo que se realiza la ruta de mejora escolar y cada profesor debe realizar la planeación indicada de acuerdo a su grupo. Todo el personal organiza las funciones (comisiones) durante el ciclo escolar.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

De respeto y cordialidad, se ha logrado comunicación perfecta en las reuniones.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

Estabiliza las acciones a realizar al haber, organización, planeación, Dirección y Control para lo que se va a desarrollar durante el ciclo escolar.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Habilidades y destrezas.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Sí, es necesario ya que estamos en constante movimiento por el flujo interminable de información que día a día surge.

Anexo 11: Entrevista 8 a Int. 1 V

Entrevistas de la escuela turno matutino

INT1M

Fecha: 26-05-2018

Hora: 12:00hrs

Lugar (Específico): ESC. PRIM. CANDELARIO SALASAR EJIDO LOMITAS, NACAJUCA TABASCO.

Edad: 45 AÑOS Genero: FEMENINO Puesto: AUXILIAR DE SERVICIOS EN PLANTEL

Entrevistador (a): NAZARIA HERNANDEZ MARTINEZ

Instrucción: La siguiente entrevista semiestructurada tiene como propósito conocer los estilos de liderazgo del director y como esto impacta en el logro de la eficacia escolar, lo cual servirá en la realización de una tesis para titulación del grado de maestría en gestión educativa.

Característica de la entrevista: Se realizan once preguntas abiertas que servirán para realizar un análisis uniforme sobre los resultados de todos los entrevistados (**directores, docentes y administrativos**); así mismo nos ayudara a profundizar sobre el tema, área o característica particular de cada postulante; de forma libre y con preguntas donde el entrevistado pueda expresarse libremente.

1.- ¿Cuál es su concepto de líder?

El líder debe de tener la capacidad y habilidades para dirigir a un grupo o equipo de trabajo para lograr los resultados propuestos.

2.- ¿Cómo desempeña el papel de líder el director ante el colectivo?

Es ordenado, disciplinado y permite al colectivo sugerir acciones cuando es requerido y cumple cabalmente con los acuerdos tomados en colectivo.

3.- ¿Considera que el director de la escuela es un buen líder? ¿Por qué?

Sí, es buen líder, pero como todos los lideres tiene algunas fallas.

4.- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña el director?

Es tolerante y le gusta el dialogo.

5.- ¿Cómo es la relación del director con el colectivo?

Como en toda institución a veces hay malos entendidos, pero siempre los resuelve privilegiando el dialogo.

6.- ¿Cómo organiza el director las funciones que se deben llevar a cabo en el ciclo escolar?

Reúne a todo el colectivo y se dialoga para tomar las mejores decisiones.

7.- ¿Cómo es la actitud del director con los padres de familia?

Siempre impera el respeto.

8.- De acuerdo al desempeño del director, ¿cómo impacta su desarrollo para el logro de los objetivos establecidos al inicio del ciclo escolar?

La buena organización establecida desde el inicio del ciclo escolar permite alcanzar las metas propuestas.

9.- ¿Cuáles son las fortalezas que desarrolla su director?

Lograr que el colectivo se fortalezca día a día en su labor diaria.

10.- ¿Cuáles son las debilidades que su director posee?

A veces tiene inseguridad.

11.- ¿Considera que es importante la constante capacitación de los directivos para un mejor desempeño?

Por supuesto no deben olvidar el lado humano por qué bien siempre debe ser el bien de los demás.

Anexo 12: Matrices de referentes teóricos- empíricos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	REFERENTE TEÓRICO	REFERENTE EMPIRICO
¿Qué estilo de liderazgo tiene el director efectivo en una escuela primaria rural de organización completa?	Estilos de liderazgo	- El líder - Liderazgo y liderazgo escolar - Estilos de liderazgo - Tipos de liderazgo - Democrático - Autoritario - Liberal	Warren, (2005) nos dice “El líder es la persona a la cual todos se mantienen mirando con el fin de averiguar lo que piensa. Cada vez que se influye sobre otra persona se está asumiendo el liderazgo. Los verdaderos líderes son los que marcan el paso, los que influyen, los creativos que solucionan los problemas”. Chiavenato, I. (2002) nos menciona Los tres estilos de liderazgo: <i>El líder autoritario</i> o autocrático centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad para elegir. “El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y	Turno matutino: “El buen líder es quien dirige a un determinado grupo, encausarlos para un bien colectivo. Pero sobre todo da el ejemplo en todo momento, está atento y presto a escuchar a todos y asesorarlo en lo que les falte” “Gesta el dialogo” “Activa y su gestión es constante toma en cuenta las opiniones del colectivo.” “Un liderazgo pasivo pues a veces algunos del personal de la escuela hacen lo que quieren, sin embargo cuando se enoja por que las cosas no salen bien exige se cumplan las funciones, asi mismo es conciliador algunas veces activo por la misma dinámica en la que el está inmerso”

			ciega de los subordinados. <i>El líder democrático</i> “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo” Actúa como facilitador para orientar el grupo, ayudándolo en la definición de los problemas y en las soluciones, coordinando actividades y sugiriendo ideas. <i>El líder liberal:</i> “Permite total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, participando en ellas sólo cuando el grupo lo solicita y empleando muy poco su poder	Turno Vespertino: “El líder Es quien dirige a un grupo, teniendo en claro el objetivo.” “A veces no se sabe conducir de manera adecuada con el personal de la escuela por ejemplo, se tiene más de un mes pidiendo para la limpieza y su respuesta es que no hay, cuando una persona no le agrada le impone actividades pesadas sin importar si se puede o no realizar. Hay caso que hasta le prohíbe que salgamos ahora si le conviene si nos deja.” “Es autocrático: ordena y espera que todos obedezcan dirige a través el castigo y la recompensa.” “No es armónico ya que no son tomadas en cuentas las opiniones personales” “Los docentes deben acatar las
--	--	--	---	---

				decisiones del director”.
Dir. 1 y 2, Ma 1 y 2, Mo.1 y 2, Int.1 y 2				
ANÁLISIS Un líder es la persona que sabe guiar a un grupo de personas que coincidan en un mismo objetivo y meta, para las cuales todos deben trabajar de manera justa y equitativa para lograr el éxito requerido, sin embargo, el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela. Warren, (2005) nos dice “El líder es la persona a la cual todos se mantienen mirando con el fin de averiguar lo que piensa. Cada vez que se influye sobre otra persona se está asumiendo el liderazgo”. Los verdaderos líderes son los que marcan el paso, los que influyen, los creativos que solucionan los problemas. Cuando llevamos este término a el estilo directivo es un tipo de liderazgo asumido por un líder que adopta el rol de informar a los empleados sobre aquello que tienen que hacer y cómo deben hacerlo en su día a día en la escuela. Es decir, se trata de un estilo en el que el líder dirige a los empleados a través de su autoridad y es aquí donde vemos los diferentes tipos de líderes a los que nos enfrentamos día con día en las escuelas. Según los resultados de mis entrevistas se nota claramente la diferencia entre los dos directores pues en el turno matutino encontramos un director que 9Activa y su gestión es constante toma en cuenta las opiniones del colectivo.” Se muestra conciliador, Int. 1“...Gesta el dialogo”				

Mo.1“...Un liderazgo pasivo pues a veces algunos del personal de la escuela hacen lo que quieren, sin embargo cuando se enoja por que las cosas no salen bien exige se cumplan las funciones, así mismo es conciliador algunas veces activo por la misma dinámica en la que él está inmerso”

Este líder implica la participación de todas las personas que persiguen un mismo objetivo como lo son sus docentes e intendentes. Así pues, la responsabilidad de llegar hasta él más que recaer en una sola persona, toma en cuenta la opinión de lo que dicta la mayoría y siempre procura dejar abiertos los canales de comunicación, pues fue observable la ayuda que recibe por parte de su personal a la hora de trabajar, siempre se muestra apoyo mutuo entre todo el colectivo.

Chiavenato, I. (2002): *El líder democrático* “es el estilo de dirección que permite la participación de los colaboradores en el análisis de los problemas y principales decisiones del equipo de trabajo”...

Un líder democrático es capaz de poder ver no solo las opiniones de sus trabajadores, si no de ver sus talentos y áreas de oportunidades, crea ambientes de trabajo favorables, pues de acuerdo a lo observado la mayoría de los docentes y personal que ahí labora se mostraba contento, con su trabajo y con las tareas que le son encargada para el logro de las actividades que realizan para el logro de los objetivos de la ruta de mejora escolar.

Dir.1... “El buen líder es quien dirige a un determinado grupo, encausarlos para un bien colectivo. Pero sobre todo da el ejemplo en todo momento, está atento y presto a escuchar a todos y asesorarlo en lo que les falte”

Observo que un líder democrático es aquel que fomenta la participación de la comunidad en este caso particular de la escuela, dejando que los empleados (docentes, personal administrativo y de apoyo) decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. El colectivo puede opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

En el turno vespertino, describen que **Int.2** “...Es autocrático: ordena y espera que todos obedezcan dirige a través el castigo y la recompensa.”, **Ma.2**“...Los docentes deben acatar las decisiones del director”, **Mo.2** “...No es armónico ya que no son tomadas en cuentas las opiniones personales”

Un estilo de liderazgo autoritario es utilizado cuando un líder dicta las políticas y los procedimientos, decide qué objetivos se quieren alcanzar, y dirige y controla todas las actividades sin ningún tipo de participación significativa de los subordinados, sin embargo trabajar de esta manera es hacerlo incómodo y lejos de realizar con gusto las actividades el personal se muestra enojado, sentido y dolido con su líder.

Chiavenato, I. (2002): *El líder autoritario* centraliza totalmente la autoridad y las decisiones; los subordinados no tienen ninguna libertad

para elegir. “El líder autocrático es dominante, imparte órdenes y espera obediencia plena y ciega de los subordinados.

Estos tipos de líderes normalmente mantienen trabajando a sus subordinados bajo presión y en su mayoría de veces no se trabaja a gustos, pues la relación entre ellos normalmente no es buena, de acuerdo a lo observado era claro que a muchos su jefe no era de su agrado pues note que la mayoría de los entrevistados se expresaban muy mal.

Dir.2 “...El líder Es quien dirige a un grupo, teniendo en claro el objetivo.”

Por todo lo anterior considero que un líder no destaca por un sólo tipo de liderazgo. El gran líder es aquel que tiene la capacidad de flexibilizar su liderazgo en función de las necesidades de cada grupo. Esa es la verdadera esencia de un buen líder.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	REFERENTE TEÓRICO	REFERENTE EMPIRICO
¿Cómo perciben el colectivo escolar los estilos de liderazgo del director?	Comunidad escolar	- Organización completa - Colectivo escolar - Efectividad y eficacia. - Calidad escolar	Organización completa Centro educativo en el que se ofrece un servicio de educación primaria con docentes por cada uno de los seis grados escolares que la conforman bajo la coordinación de un directivo escolar. Colectivo escolar o colectivo docente, Huerta, (2010) afirma que es el conjunto de profesionales de la educación: maestros, personal de apoyo y directivo quienes comparten tiempos, espacios y responsabilidades; conviven en base a	TURNO MATUTINO: Coordina respetando el trabajo en el aula. Está pendiente de las necesidades de la escuela y es un gestor incansable para lograr mejoras educativas. Siempre consensa, acuerda y dialoga, pone orden y norma. Organiza sin crear conflictos entre los docentes, fomentando la colaboración entre docentes. Influye en el grupo. Existe un buen ambiente de trabajo ya que el director se encarga de encaminar correctamente el trabajo por lo cual no ha habido incidentes

			comunicación de carácter horizontal con el propósito de identificar y remediar dificultades de la comunidad escolar y promover proyectos de innovación y mejora educativos. (Reglas de Operación del Programa Nacional para la Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio 2010. (2009). Rojas, A. (2006). Nos dice: La Eficacia Escolar está centrada en que los Alumnos logren los aprendizajes esperados, teniendo en cuenta su rendimiento previo y su situación socio-económica y cultural de las familias, además de su Desarrollo Integral como un Objetivo irrenunciable en todo el Sistema Educativo	La relación del director con los docentes es buena, favorable por que no impone. De respeto y tolerancia, prevaleciendo la razón y justicia. Hay una buena relación por que toma en cuenta las fortalezas del personal que labora en la escuela. Empatía, firmeza, flexibilidad, destrezas comunicativas y procurar mejoras en la escuela. Habilidades y destrezas. Lograr que el colectivo se fortalezca día a día en su labor diaria. El dialogo, los acuerdos, el consenso, la orientación de su liderazgo y sobre todo su actitud favorable. Que se pasa de buena gente es exageradamente tolerante y conciliador.
--	--	--	---	--

			Delgado (2001) Señala que una escuela: - Es una realidad colectiva - Ubicada en un espacio específico - Que actúa dentro de los límites temporales - En la que interactúan una multiplicidad de los roles y papeles, siendo los más importantes los docentes y el alumno - Interacciones que giran, además en un torno a ciertos contenidos predeterminados y sistematizados - Mediante instrumentos vicarios de la realidad, mediante de la sociedad y de la cultura. (p.49) Rivera y Rivera (2006). Nos dice que “los directores son instancias decisivas para mejorar la calidad educativa, por ello es	A veces tiene inseguridad Decisiones compartidas. En ocasiones nos informa de algunos proyectos pero le cuesta un poco compartir las decisiones. TURNO VESPERTINO: No es armónica ya que no son tomadas en cuentas las opiniones personales. Trabaja de manera regular, ya que para algunas cosas consensa y para otras impone y si no acata uno toma represalias. Si está de buen humor el ambiente laboral se torna favorablemente. Buen gestor toda vez que ha permitido eventos que favorecen una educación integral. Promueve fomentar equipos de trabajo gestiona permanentemente recursos para la escuela(directora)
--	--	--	---	--

			necesario reformular sus funciones en forma tal que permitan transitar de un ejercicio aislado y tecnocrático de administración a un nuevo modelo colegiado y flexible”. (p.176). Por lo que el director debe ser positivo a la iniciación y el mantenimiento del mejoramiento de la escuela, buscando estrategias para la continuidad del desarrollo del personal relacionado con las necesidades y organización de la escuela.	Los valores, comunicación, honestidad y trabajo grupal. Su manera de ordenar o mandar hacer las cosas, ya que es una persona muy estricta y todos la obedecen, sin embargo es notorio que casi todos le tienen miedo y por eso la obedecen, así que sabe controlar a su personal, a la hora que ella dice o manda hacer las cosas se hace. Prevenir situaciones negativas. No se pueden visualizar con anterioridad.(directora). Su enojo, ya que es una persona que si no tiene las cosas en el momento o ve que no se realizan a la voz de ya, enfurece y nos ha maltratado como un día que nos regañó delante de padres de familias. Y nos dice que sus reglas no deben de incumplirse y no deben existir acuerdos que los que ella nos dice. No favorece un ambiente positivo, que permita desarrollar a cada docente sus potencialidades en su
--	--	--	---	--

				práctica por temor a no cumplir con los estándares del director.
--	--	--	--	--

Dir. 1 y 2, Ma. 1 y 2, Mo.1 y 2, Int.1 y 2

ANÁLISIS.

La comunidad escolar es un medio donde trabaja un colectivo docente, directores, alumnos y padres de familia sobre un mismo objetivo o metas planteadas, estas muchas veces son vistas de diversas maneras, debido a que cada comunidad tiene sus propias culturas y costumbres, mismas que influyen en los alumnos y docentes para la manera de trabajar en las escuelas.

El colectivo escolar no es más que todo el personal que conforma una escuela.

Huerta, (2010) afirma que “es el conjunto de profesionales de la educación: maestros, personal de apoyo y directivo quienes comparten tiempos, espacios y responsabilidades; conviven en base a comunicación de carácter horizontal con el propósito de identificar y remediar dificultades de la comunidad escolar y promover proyectos de innovación y mejora educativos”.

Mientras tanto los estilos de liderazgo no son más que todo aquello que define la manera en que una persona se dirige a otras para el cumplimiento de las actividades y el logro de metas y objetivos.

El entrevistar a dos escuelas deja claro algunas de estas cuestiones, pues a pesar de ser la misma comunidad o zona en la que se aplicaron, el simple hecho de ser escuelas de doble turno cambia totalmente la forma en que llevan a cabo el trabajo el colectivo escolar.

En la escuela del turno Matutino se trabaja de esta manera pues al realizar la entrevista al director de la escuela menciona que para que en su escuela exista una escuela eficaz el **Dir.1...** “Estoy pendiente de las necesidades de la escuela y soy un gestor incansable para lograr mejoras educativas. Siempre consenso, acuerdo y dialogo con el personal, pero no perdiendo el poner orden y normas”

Lo cual bien es cierto pues el quehacer docente y directivo va de la mano ante las necesidades de la escuela y en la forma en que se trabaja, de acuerdo a la forma en el que nos piden las cosas.

Rivera y Rivera (2006). Nos dice que “los directores son instancias decisivas para mejorar la calidad educativa, por ello es necesario reformular sus funciones en forma tal que permitan transitar de un ejercicio aislado y tecnocrático de administración a un nuevo modelo colegiado y flexible”.

Lo anterior al llevar acabo las entrevistas a los docentes es confirmada la información pues al entrevistar a un maestro nos menciona que la relación que existe entre el director y todos los que ahí laboran predominan **Ma.1...** “El dialogo, los acuerdos, el consenso, la orientación de su liderazgo y sobre todo su actitud favorable”

Todo lo anterior deja ver que el colectivo escolar que aquí labora perciben los estilos de liderazgo del director como una persona que transmite confianza, trabajando de manera armoniosa, ordenada y con normas establecidas, sin necesidad de presionar o castigar a su personal, se trabaja de manera tranquila. El **int 1...** “Hay una buena relación por que toma en cuenta las fortalezas del personal que labora en la escuela”

De acuerdo a estos resultados y lo observado durante las entrevistas es muy notorio ver que los docentes perciben a su director como democrático, conciliador y normativo, pero sobre todo que trabajan a gusto.

Turno Vespertino:

Es clara la contraria de como perciben el personal docente el estilo de liderazgo de este director pues desde el inicio de las entrevistas hacían menciones de palabras como de líder no tiene nada pues impone no consensa.

La Mo.2... “Trabaja de manera regular, ya que para algunas cosas consensa y para otras impone y si no acata uno toma represalias”, lo que coincide con lo que nos menciona el **Int.2...** “Su manera de ordenar o mandar hacer las cosas, ya que es una persona muy estricta y todos la obedecen, sin embargo es notorio que casi todos le tienen miedo y por eso la obedecen, así que sabe controlar a su personal, a la hora que ella dice o manda hacer las cosas se hace”.

Mientras tanto al entrevistar al director de la escuela este nos menciona que entre su personal **Dir.2...** “Prevenir situaciones negativas. No se pueden visualizar con anterioridad.

Es notorio ver que no existe un buen ambiente laboral, sin embargo era notorio que si existían dos o tres personas a las cuales el director prefería según sus palabras que el personal y lo observado, por otra parte al preguntar que debilidades consideraban que tenía su director

Ma.1... “Su enojo, ya que es una persona que si no tiene las cosas en el momento o ve que no se realizan a la voz de ya, enfurece y nos ha maltratado como un día que nos regañó delante de padres de familias. -Y nos dice que sus reglas no deben de incumplirse y no deben existir acuerdos que los que ella nos dice”

Delgado (2001) Señala que una escuela:

- Es una realidad colectiva
- Ubicada en un espacio específico
- Que actúa dentro de los límites temporales
- En la que interactúan una multiplicidad de los roles y papeles, siendo los más importantes los docentes y el alumno.

Lo contrario que existe en esta escuela pues en ella se ve reflejado solo las impondencias del director, sin importar los roles de los docentes o personal que ahí laboran. Lejos está de ser una escuela flexible pues las reglas hay que cumplirlas a como de lugar.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	REFERENTE TEÓRICO	REFERENTE EMPIRICO
¿Cómo impacta el papel del director como líder en el logro de la eficacia escolar?	Impacto del director	- El papel del director - La función del director - Ciclo escolar 2017-2018	SEP(2010), en el manual de funciones de director: específicamente punto 4 que el director debe “Ejercer el liderazgo del centro escolar mediante acciones de orientación y asesoría, donde se establezcan diagnósticos de los avances educativos, se integren conjuntamente objetivos, se compartan y generen altas expectativas en torno a los resultados de aprovechamiento escolar y se actúe para hacerlas realidad”. Según PPI (2026-2017) DIMENSIÓN 1	TURNO MATUTINO: Reúne a todo el colectivo y se dialoga para tomar las mejores decisiones Delega las funciones a través de comisiones que va desempeñando cada docente En las reuniones de consejo técnico con todo el personal, desde el inicio del ciclo escolar nos reunimos en colectivo para analizar, las necesidades, fortalezas y habilidades del colectivo docente y planear y organizar las actividades que se emplearan durante el ciclo escolar favoreciendo el logro académico y el dialogo para derogar las comisiones, todo lo anterior tomando en cuenta el

		En esta dimensión el director debe manifestar los conocimientos, las habilidades y las actitudes expresadas en los siguientes parámetros: 1.1 Reconoce la tarea fundamental de la escuela. 1.2 Identifica los rasgos de la organización y el funcionamiento de una escuela eficaz. 1.3 Identifica los componentes del currículo y su relación con el aprendizaje de los alumnos. 1.4 Identifica elementos del trabajo en el aula y las prácticas docentes. Según PPI (2026-2017). DIMENSIÓN 5 5.1 Reconoce la diversidad cultural y lingüística de la comunidad y de los alumnos, y su vínculo con la práctica educativa. 5.2 Promueve la colaboración de las familias, la comunidad y otras instituciones en la tarea educativa de la escuela. 5.3 Propone estrategias de	tiempo y las necesidades. Respeto, confianza, Cordialidad, afectiva y positiva. Tolerante ya que no hay mucha interacción entre ellos, solo lo formal hablando de manera administrativa. De respeto pero marcando siempre la función y responsabilidad que tienen para con sus hijos y el apoyo que le brinden. Impacta favorablemente por que el director siempre orienta y les hace observaciones que impactan favorablemente el los quehaceres de los docentes. La buena organización establecida desde antes del inicio del ciclo escolar permite alcanzar las metas propuestas Estabiliza las acciones a realizar al haber organización, planeación, dirección y control para el que se va
--	--	---	--

			colaboración entre el director, la supervisión y otros directivos de la zona escolar. Murillo (2005) nos cita. Los elementos fundamentales que distinguen a las escuelas con eficacia: a) Metas compartidas, consenso, trabajo en equipo: sentido de comunidad b) Liderazgo educativo c) Clima escolar y de aula d) Altas expectativas e) Calidad del currículo / Estrategias de enseñanza f) Organización del aula g) Seguimiento y evaluación h) Aprendizaje organizativo / Desarrollo profesional i) Compromiso e implicación de la comunidad educativa j) Recursos educativos.	a desarrollar durante el ciclo escolar. Se da de manera favorable ya que se planea con la participación de todos. Desde luego siempre y cuando no sean demasiada tediosa y que sean objetivas, claras y precisas. Por supuesto, no deben olvidar el lado humano porque el bien siempre debe ser para mejoría de los demás. Si, preparar, actualizarse es de suma importancia, ya que el director debe contar con el aprendizaje para complementar su formación y desempeñar su labor con mejores oportunidades de fortalecer su práctica educativa. Sí, es necesario ya que siempre estamos en constante movimientos por el flujo interminable de información que día a día surge.
--	--	--	---	--

				TURNO VESPERTINO: Se realiza una ruta de mejora escolar y cada profesor debe realizar las actividades planeadas en su grupo. Todo el personal organiza las funciones y comisiones durante el ciclo escolar. Los docentes deben acatar las decisiones del director. La actitud depende del ánimo del tutor el director siempre en su papel de líder de la institución respetuoso y atento a las necesidades de los tutores, es decir escucha a los padres y dialoga con ellos siempre. Ha propiciado un trabajo colaborativo de solidaridad de acuerdo a las necesidades de la escuela.
--	--	--	--	---

				En eso pienso que si se logra ya que cuando lo requiere pide a sus docentes que tengan todo en orden y al día sus planeaciones y que cumplan con su horario y días de trabajo. Exponiendo de manera clara y precisa los objetivos a desarrollar durante el ciclo escolar. El comprometer toda la plantilla escolar en la tarea diaria para cumplir objetivos. (Directora). Hasta el momento son favorables, positivos. Toda vez que cada docente realiza su mejor papel en el aula. No creo que haya impacto positivo ya que al no tomar en consideración las áreas de oportunidades es poco el logro. Por supuesto cada año el directivo debe actualizarse en diferentes campos. Desde lo pedagógico administrativo. Ya que cada día hay
--	--	--	--	---

				innovaciones.(directora) Si, capacitar a los directores, no solo en conocimientos científicos, sino en valores, lograría que se gestaran mejores relaciones laborales al interior de la escuela. Si, Para un optimo desempeño, siempre es favorable estar en constante capacitación ya que esto permite resultados innovadores y buscando siempre un clima de confianza en la escuela. Si, ya que se necesita para que lo que aprendan no los transmitan para mejora de la escuela. Pues se necesita que las cosas sean parejas e igualitarias para todo el personal.
Dir. 1 y 2, Ma. 1 y 2, Mo.1 y 2, Int.1 y 2				
ANÁLISIS.				

- ¿Cómo impacta el papel del director como líder en el logro de la eficacia escolar?

Los directores al ser las personas quienes dirigen una escuela son quienes impacta de manera positiva en el logro de la eficacia escolar.

Considero que para que una escuela sea eficaz debe cumplir con:

- **Liderazgo profesional:** Se vincula con la fuerza de los propósitos que se persiguen, la implicación del profesorado en la toma de decisiones, y la autoridad profesional del director en los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- **Visión y objetivos compartidos:** Que los miembros de la comunidad educativa compartan, en términos generales, la visión, los valores y las metas de su quehacer diario. Asimismo, como parte del mismo, se encuentran el acuerdo sobre las prácticas de evaluación o la disciplina, y el trabajo colegiado entre los docentes.
- **Un ambiente que estimula el aprendizaje:** El ambiente de aprendizaje de una escuela eficaz suele ser tranquilo y agradable a sus participantes, tanto profesores como alumnos. Que sea grato para sus participantes.
- **La enseñanza y el aprendizaje como centro de la actividad escolar:** aquel efectivamente destinado a actividades de enseñanza y aprendizaje. Pues bien, la **optimización del tiempo de aprendizaje** es una característica clave de la eficacia
- **Expectativas elevadas:** Las expectativas que tengan tanto profesores como alumnos del proceso educativo es una variable relevante del proceso de aprendizaje, misma que siempre deben ir más allá de las metas planteadas.
- **Reforzamiento positivo:** El reforzamiento positivo, mediante premios e incentivos es más eficaz que el castigo. En este sentido, una estrategia relevante es la mantención de la disciplina mediante reglas claras, participación y compromiso de los estudiantes.
- **Supervisión del progreso:** contribuye a que los actores escolares (profesores y alumnos) centren su atención en los **procesos** de enseñanza y aprendizaje. También, se ha establecido que esta supervisión debe ser adecuada, en términos de que no se pierda demasiado tiempo en ella y de que incorpore no solamente el progreso académico, sino también el **desarrollo personal y social** de los alumnos.
- **Derechos y responsabilidades de los alumnos:** la importancia otorgada al papel activo que desempeñan los estudiantes en su aprendizaje, traducido en la atención puesta a su autoestima y a la asignación de **responsabilidades** en la vida cotidiana de la escuela
- **Enseñanza con propósitos:** Es una serie de elementos que se relacionan con la **calidad** de la enseñanza. En primer lugar, figura la importancia de la **planificación** de las lecciones por parte de los docentes. En segundo, que las lecciones tengan **objetivos claros** y conocidos por los estudiantes. En tercer lugar, el valor de la enseñanza estructurada de los temas que se trabajan, enfatizando el papel que tienen las **preguntas** en la construcción de sentido por parte de los alumnos.
- **Una organización que aprende y se actualiza:** La **formación permanente** del profesorado se desarrolle en el propio centro y que responda a las necesidades particulares de su acción docente, es decir, que sea **aplicada y contextualizada**.

- **Colaboración de los padres de familia, la comunidad en general y la escuela:** cuando la participación de los padres involucra cuestiones relativas al aprendizaje de sus hijos y cuando existe acuerdo entre los objetivos de la escuela y los padres, es cuando ésta asegura mayores niveles de aprendizaje
- **Cumple con la normalidad mínima:** Una escuela eficaz cubre los 8 rasgos de la normalidad mínima.
- **Planea su ruta de mejora escolar:** cada año planea su ruta de mejora escolar tomando en cuenta las necesidades de sus alumnos y de la escuela, donde planea diversas actividades, se comisiona a todo el personal dirigiéndolo para el cumplimiento de la misma.
- **Mantiene alfabetizada las aulas, trabajando de manera inclusiva:** Las escuelas eficaces se preocupan por mantener el salón de clases con materiales visuales, didácticos que favorezcan el aprendizaje de sus alumnos de acuerdo a sus estilos de aprendizajes, auditivos, visuales o kinestésicos, así como de alguna deficiencia física que estos puedan tener.
- **Cumplen con sus planeaciones:** Los docentes planean de manera semanal o mensual de acuerdo al programa curricular para cumplir con los objetivos de las materias y adecuando sus actividades al tipo de alumnado que tenga.
- **Establecen los recursos materiales como bibliotecas:** La escuela como cada salón debe tener libros, cd, periódicos y revistas que complementen la curiosidad de aprender y reforzar lo establecidos en los libros de texto gratuitos.

Por lo tanto Las escuelas eficaces son las escuelas que tienen el objetivo de conseguir en todos los alumnos un desarrollo integral y duradero que supere las expectativas que se espera de ellos dejando de lado el contexto social, cultural y económico en el que se encuentren

SEP(2010), en el manual de funciones de director: específicamente punto 4 que el director debe “Ejercer el liderazgo del centro escolar mediante acciones de orientación y asesoría, donde se establezcan diagnósticos de los avances educativos, se integren conjuntamente objetivos, se compartan y generen altas expectativas en torno a los resultados de aprovechamiento escolar y se actúe para hacerlas realidad”.

La eficacia escolar es entendida como el logro de una educación de calidad que cumple sus metas y objetivos de manera positiva.

Murillo (2005) nos cita. Los elementos fundamentales que distinguen a las escuelas con eficacia:

- a) Metas compartidas, consenso, trabajo en equipo: sentido de comunidad
- b) Liderazgo educativo
- c) Clima escolar y de aula
- d) Altas expectativas
- e) Calidad del currículo / Estrategias de enseñanza

- f) Organización del aula
- g) Seguimiento y evaluación
- h) Aprendizaje organizativo / Desarrollo profesional
- i) Compromiso e implicación de la comunidad educativa
- j) Recursos educativos.

Por lo tanto un director debe cumplir con todas las características antes mencionada, así como ser un líder el cual sepa manejar a su personal y dirigirlo para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos durante el ciclo escolar, los cuales son planeados de acuerdo a las necesidades de las escuelas en los Consejos técnicos Escolares y establecidos en una ruta de mejora escolar anual, la cual puede ser modificada en el transcurso de su aplicación.

De acuerdo a los datos recabados se obtienen los siguientes resultados de las entrevistas.

Turno matutino:

De acuerdo a lo observado el director reúne a todo el colectivo y se dialoga para tomar las mejores decisiones, delega las funciones a través de comisiones que va desempeñando cada docente y el personal que labora en esta escuela.

Dir.1... “En las reuniones de consejo técnico con todo el personal, desde el inicio del ciclo escolar nos reunimos en colectivo para analizar, las necesidades, fortalezas y habilidades del colectivo docente y planear y organizar las actividades que se emplearan durante el ciclo escolar favoreciendo el logro académico y el dialogo para derogar las comisiones, todo lo anterior tomando en cuenta el tiempo y las necesidades de la escuela como del personal que aquí labora”.

Se muestra respeto, confianza, Cordialidad, afectiva y positiva. Con los padres de familia se observa de igual manera un ambiente de respeto pero marcando siempre la función y responsabilidad que tienen para con sus hijos y el apoyo que le brinden. Pero sobre todo es observable que todo el personal trabaja de acuerdo a su ruta de mejora escolar, la cual diseñaron desde el inicio del ciclo escolar.

Int.1...”Impacta favorablemente por que el director siempre orienta y les hace observaciones que impactan favorablemente el los quehaceres

de los docentes”

Cada personal al cumplir con sus actividades ya establecidas es reorientado mediante observaciones que le hace su director siempre buscando la mejoría de la escuela y de la enseñanza.

Es importante que cada director derogue las comisiones de su personal, pues esto pone en marcha un mismo objetivo y en el logro de la eficacia escolar.

Mo.1... “La buena organización establecida desde antes del inicio del ciclo escolar permite alcanzar las metas propuestas”.

De acuerdo a lo observado se cumple con la normalidad mínima y se trabaja rediseñando y modificando la ruta de acuerdo a las necesidades surgidas

Mo.2... “Estabiliza las acciones a realizar al haber organización, planeación, dirección y control para el que se va a desarrollar durante el ciclo escolar”.

Es de suma importancia que la escuela lleve a cabo todos los puntos establecidos, pues el director supervisa el cumplimiento de todo.

Por otro lado se le pregunto al director si era importantes las actualizaciones, capacitaciones o cursos para mejora de la eficacia escolar a lo que nos respondió **Dir.1...** Si, preparar, actualizarse es de suma importancia, ya que el director debe contar con el aprendizaje para complementar su formación y desempeñar su labor con mejores oportunidades de fortalecer su práctica educativa.

Capacitarnos hoy en día no es solo función del director, sino también de los docentes ya que día con día nos vemos impactados con los avances tecnológicos y los cambios constantes de la reforma educativa.

Turno Vespertino:

En la escuela del turno vespertino coinciden con la manera de trabajar de manera anual para el logro de la eficacia escolar ya que los entrevistados mencionan que:

Mo.1... Se realiza una ruta de mejora escolar y cada profesor debe realizar las actividades planeadas en su grupo. Todo el personal organiza las funciones y comisiones durante el ciclo escolar.

Los docentes y el resto del personal deben cumplir las comisiones establecidas en mutuo acuerdo con el director para el cumplimiento de la ruta de mejora, mismas que son revisadas cada mes mediante los avances en los consejos técnicos escolares.

Ma.2...La actitud depende del ánimo del tutor el director siempre en su papel de líder de la institución respetuoso y atento a las necesidades de los tutores, es decir escucha a los padres y dialoga con ellos siempre. Ha propiciado un trabajo colaborativo de solidaridad de acuerdo a las necesidades de la escuela.

El director para bien siempre debe mantenerse respetuoso al pedir la realización y cumplimiento de las actividades de su personal, ya que el es quien organiza, asesora y acompaña cada una de las acciones de la ruta de mejora escolar en la escuela.

Se le pregunto al personal si el director lograba que su personal trabajara de acuerdo a las necesidades de la escuela a lo que nos respondieron: **Int. 1...**”En eso pienso que si se logra ya que cuando lo requiere pide a sus docentes que tengan todo en orden y al día sus planeaciones y que cumplan con su horario y días de trabajo. Ya que les Expone de manera clara y precisa los objetivos a desarrollar durante el ciclo escolar y compromete toda la plantilla escolar en la tarea diaria para cumplir objetivos”

Hasta el momento los resultados son favorables, toda vez, que cada docente cumple con lo establecido en el plan y programa de estudio.

Dir.2...”Por supuesto cada año el directivo debe actualizarse en diferentes campos. Desde lo pedagógico administrativo. Ya que cada día hay innovaciones **es necesario** capacitar a los directores, no solo en conocimientos científicos, sino en valores, lograría que se gestaran mejores relaciones laborales al interior de la escuela. **También de esta manera se** optimiza el desempeño, siempre es favorable estar en constante capacitación ya que esto permite resultados innovadores y buscando siempre un clima de confianza en la escuela”

Por todo lo anterior considero que es cumplida en ambas escuela la eficacia escolar, así mismos se cumplen con lo establecido en los 8 rasgos de la normatividad mínima que son:

Primer rasgo: Todas las escuelas brindan el servicio educativo todos los días establecidos en el calendario escolar.

Segundo rasgo: Todos los grupos disponen de personal docente la totalidad de los días del ciclo escolar.

Tercer rasgo: Todo el personal docente inicia puntualmente sus actividades.

Cuarto rasgo: Todo el alumnado asiste puntualmente a todas las clases.

Quinto rasgo: Todos los materiales para el estudio están a disposición de cada uno de los alumnos/as y se usan sistemáticamente.

Sexto rasgo: Todo el tiempo escolar se ocupa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.

Séptimo rasgo: Las actividades que propone el personal docente logran que todo el alumnado participe en el trabajo de clase.

Octavo rasgo: Todo el alumnado consolida, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y el razonamiento lógico matemático, de acuerdo con su grado educativo.

Por lo tanto el logro de la eficacia escolar depende del compromiso que asumen todos los integrantes de las escuelas desde quien dirige, hasta los que llevan a cabo todas las acciones, por lo que depende en gran medida del colectivo de docentes del centro escolar y de los vínculos que construyen entre ellos, es decir, finalmente son los docentes de una escuela los que, en términos prácticos, construyen las formas en que enfrentan su tarea de enseñar. Lo anterior se juega en términos del contexto formativo real en que desarrollan su práctica, el director de la escuela, los docentes, el compromiso de los alumnos, así como de los padres de familia.