



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 271**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ANTE LA PERSPECTIVA
DOCENTE**

**QUE PRESENTA:
FRANCISCA DE LA CRUZ HERNÁNDEZ**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

JULIO, 2017.



SEDUC
GOBIERNO DEL ESTADO
CAMPECHE 2015-2021



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 271**

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ANTE LA PERSPECTIVA
DOCENTE**

**TESIS ELABORADA PARA OPTAR POR EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTION EDUCATIVA**

**QUE PRESENTA:
FRANCISCA DE LA CRUZ HERNÁNDEZ**

**ASESOR:
MTRA. MARIA JESUS DE LA CRUZ ALAMILLA**

VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.

JULIO, 2017.



DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 23 de febrero de 2017.

**C. FRANCISCA DE LA CRUZ HERNÁNDEZ
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 LIDERAZGO DEL DIRECTOR ANTE LA PERSPECTIVA DOCENTE**, asesorado por la Mtra. María Jesús de la Cruz Alamilla, 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.

A T E N T A M E N T E

**MTRO. ANDRÉS DOMÍNGUEZ CONTRERA
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 271**



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 271
CLAVE: 27DUP0001Q
VILLAHERMOSA, TAB.**

Resumen

La presente investigación plantea las situaciones que se percibe en relación al liderazgo del director ante la perspectiva docente en un centro de Educación Preescolar del medio Indígena con la finalidad de indagar algunos factores que influyen en el ambiente educativo.

El problema surgió a raíz de percibir el ambiente del contexto escolar es decir la inquietud en relación al comportamiento de los participantes al momento de organizarse para realizar actividades colectivas en busca del bien común del centro educativo.

En esta medida el liderazgo se considera como una posibilidad clara de fomentar relaciones entre sus colegas en las diferentes relaciones como en la cultura, la comunicación sobre todo en relación a la comunidad educativa en general para el logro de metas, objetivos en los educandos siendo estos aprendizajes significativos.

Así mismo, se analiza las diferentes estrategias que el liderazgo emplea como posibilidad de cambio dentro de la organización como las comisiones de trabajos, para con ello generar propuestas que ayuden el quehacer organizacional sobre todo en el plantel del que se hace mención, de esta manera quien ejerza un liderazgo en cualquier organización sea capaz de desenvolverse tanto en el contexto interno como en el externo de cualquier organización.

Abstract

This investigation presents the situations that are perceived in relation to the Leadership of the principal in front of the teaching perspective in a kinder garden of the Indigenous zone with the purpose to investigate some factors that influence the educational environment.

The problem happened because of perceiving the environment of the school in relation to the participants' behavior from getting organized to accomplish collective activities in search of the public interest of the educational center.

Leadership is considered like an obvious possibility to foment relations between his colleagues in the different aspects like in culture, communication most of all in relation to the educational community in general for the achievement of goals, objectives in the pupils being, in order to get significant learning.

Likewise, the different strategies that leadership uses like possibility of change within the organization like the commissions of works are examined, in order to generating proposals that help the organizational task, specifically in the educational center mentioned at the beginning, in this way who exercise a leadership in any organization must improve its educational management and control ability, so much in the internal context like in the external one, of any organization.

Dedicatoria

A Dios mi razón de ser por haberme iluminado

para que este esfuerzo sea de satisfacción plasmada
en este documento, por ayudarme a dar los pasos
al lograr culminar una meta más en mi vida.
sin su ayuda e intercesión no se hubiera hecho
Realidad este sueño tan esperado.

A mis padres por darme la vida y
ayudarme a dar los primeros
pasos que hoy han dejado
huellas imborrables en mi proceso
intelectual.

A mi esposo e hijos, ellos que con su
paciencia y apoyo han permitido que mi
esfuerzo y dedicación sea de provecho.

A mi asesora la Dra. Ma. Jesús de la
Cruz Alamilla por la paciencia que tuvo
durante dos largos años por la ayuda
que me brindo para el logro de mi
formación profesional.

Agradecimientos

De antemano considero que no serán suficientes las manifestaciones de gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento, le agradezco a Dios, que me motiva a levantarme cada día y continuar con mis labores diarias, con esfuerzo y dedicación.

A mi hija Yamili Cristell por su constante apoyo durante la elaboración de este documento, el esfuerzo y empeño que me brindó para mi logro educativo.

A mis compañeros y profesores de generación de la maestría que dedicaron mucha paciencia al ayudarme a dar cada paso, así quienes entendieron y comprendieron mi gran anhelo de plasmar en este documento mi interés investigativo relacionado al Liderazgo del Director ante la Perspectiva Docente.

A todos aquellos que, en el pasar de los tiempos, se interesen por dar lectura a esta investigación, para que les sea un aporte importante en la búsqueda de información relacionado al tema de interés, considerando que en otros centros se viva un clima de trabajo similar o aún se perciba de manera diferente el liderazgo de acuerdo a la experiencia que tenga quien encabece la organización.

Índice

	Página
Dictamen	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Introducción	1
Capítulo 1. Proyecto de Investigación	4
1.1 Problematización	4
1.2 Preguntas de Investigación	9
1.3 Objetivos.....	9
1.4 Metodología de la Investigación.....	9
1.5 Selección de Sujetos Informantes	12
1.6 Instrumento de Recolección de Datos	14
1.7 Cronograma	16
Capítulo 2. Referentes Teóricos	17
2.1 Estado del Arte.....	17
2.2 Concepto de Liderazgo	20
2.3 Características de Líder	22
2.4 Estilos de Liderazgos	24
2.4.1 Dirección y Liderazgo	25
2.4.2 Conducción y Organización del director en un centro escolar	27
2.5 El líder Transformacional	27
2.5.1 Enfoques Relacionados al Liderazgo.....	30
2.6 El directivo: Repercusiones de su Liderazgo.....	31
2.6.1 Efectos del liderazgo escolar	33
2.7 Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables	34
2.7.1 Diseño de la organización.....	36
2.7.2 El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual De una dirección burocrática a un liderazgo educativo (De sus posibilidades y limitaciones)	37
2.7.3 Cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos	38
2.7.4 El impacto del liderazgo en la mejora de los aprendizajes	39
2.7.5 Liderazgo y Cultura	40

Capítulo 3. Resultados: El liderazgo desde la experiencia de directivo y docentes .	41
3.1 Soluciones de conflicto que brinda la directora del centro escolar.....	42
3.2 Liderazgo y trabajo colaborativo	48
3.3 El vínculo de relación de la directora para ejercer su liderazgo	54
3.4 La participación del docente en la Búsqueda de Solución para la toma de decisiones en una Organización Escolar.....	57
3.5 Relaciones entre el Personal Directivo y Docentes	60
3.6 El trabajo del director como generador de ambiente de aprendizaje	64
Conclusiones.....	67
Referencias	77
ANEXOS.....	80
A. Matriz de Referentes Teóricos.	80
B. Construcción del Estado del Arte.....	86
C. Guion de entrevista a director	98
D. Guion de entrevista a docentes.	100
E. Transcripción de entrevistas	102
F. Transcripción de entrevista 2 a docente 1	107
G. Transcripción de entrevista 3 a docente 2.....	112
H. Matriz de referentes empíricos.....	116

Introducción

Desde la aparición del ser humano en la tierra y a partir de la necesidad para su sobre vivencia aunado a los retos que enfrentan en la naturaleza han sentido la necesidad de que alguien los guíe por el camino correcto para alcanzar sus objetivos, sobre todo en lo social por ser un elemento fundamental para su desarrollo como individuo y como ser social. Al decir, los líderes son personas que influyen capaz de moldear a las personas, estos nacen para serlo y lo hacen con satisfacción con actitud y confianza para con sus colaboradores.

Aunado a esto la persona considerada con la capacidad satisfactoria de apoyar esa necesidad es a quien se le puede llamar líder porque es la que logra alcanzar y motivar la actividad social hacia las metas que convengan como persona. Por lo tanto, el líder es aquella persona que, por sus cualidades, es capaz de dirigir a un grupo social donde los miembros participan de manera activa en la realización de las tareas, por lo tanto, el liderazgo se entiende que es la interacción entre el líder y su grupo.

Los motivos y razones por la cual se requiere llevar a cabo la investigación es debido a que se siente un ambiente confuso es decir a veces agradable y otras veces des agradables en los momentos de organizar los trabajos porque se cuenta con un líder que es la directora, los trabajos a realizar en ocasiones no se da de manera equitativas se siente una organización débil en su administración situación que repercute al grupo.

El trabajo de investigación está organizado de la siguiente manera: El capítulo 1 se titula proyecto de investigación conformado por: la problematización donde se hace referencia al trabajo del líder en el plantel educativo, para ello surgieron las preguntas de investigación las cuales haciendo énfasis de ellas se conforma todo el trabajo de investigación, por otra parte generalizando, también son integrados los objetivos los cuales dirigen las ideas relacionadas a la importancia del liderazgo del director en un jardín de niños, así también para analizar las opiniones del personal docente relacionado al liderazgo del director, aunado a ello considerando el ambiente de trabajo que se da para el logro de los objetivos con los alumnos.

Por otra parte, para llevar a cabo este trabajo se consideró la metodología cualitativa considerando el contexto de la investigación llevada a cabo como lo es el trabajo de campo tomando en cuenta a los sujetos informantes quienes colaboraron para dar información en la entrevista finalmente el capítulo lo conforma también un cronograma donde se calendariza el tiempo para su realización.

El segundo capítulo lo conforman los referentes teóricos los cuales sirvieron como apoyo y sustento en el trabajo de investigación los referentes están integrados por varios autores, estos a la vez con sus teorías enriquecieron la integración del trabajo en sus respectivos temas y subtemas.

El tercer capítulo, se presentan los resultados de análisis de datos obtenidos del trabajo de investigación realizado en relación al tema de “El Liderazgo del director ante la perspectiva docente”, los datos fueron sustentados de acuerdo a algunos referentes

teóricos que permitieron analizar cada una de las aportaciones que hicieron los sujetos Informantes gracias a sus aportaciones se logró analizar la situación del centro al que se refiere.

Capítulo 1. Proyecto de Investigación

El presente trabajo de investigación consistió en un proceso de análisis de la situación que se vive actualmente en el centro preescolar “Las Blancas Mariposas”, este consta de una recopilación de información por medio de una investigación de campo.

La importancia de haber realizado dicho trabajo fue con la finalidad de identificar la situación que se da en el centro escolar conociendo con ello el liderazgo que la directora ejerce cada vez que organiza los trabajos con los colaboradores, mediante las entrevistas a los participantes se obtuvo la información necesaria que permitió obtener una visión referente a la organización de los trabajos educativos.

1.1 Problematización

La institución educativa exige cada día que se dé una buena organización escolar que garantice al máximo el logro del aprendizaje de los alumnos en un buen ambiente educativo ésta implica asegurar la eficacia del servicio educativo que presta la escuela. Trata, además, de asignar nuevos significados y funciones a los actores encargados de preservar la calidad educativa.

La figura de líder se ha venido ejerciendo desde años atrás, este papel es representado por diversos personajes que por influencias se sabe se encargaban de dirigir

a cualquier grupo conformado de personas a quienes se les coordina para el logro de un objetivo o meta.

De acuerdo a la estructura a la que represente cualquier líder no es tarea fácil, en cualquier grupo al que intervenga se tiene que tener claro que siempre van a existir personas con diversas características, cuando se quiere hacer las cosas bien, al intervenir ante varias personas, se corre el riesgo de enfrentar conflictos, cuando se presentan estos tipos de situaciones los líderes deben ser quien tengan la capacidad para enfrentar el manejo del problema.

Aunado a todo, en años anteriores en el centro escolar las Blancas Mariposas las metas se alcanzaban de acuerdo a todo lo que se planeaba en el ámbito educativo para bien de los educandos, las estadísticas de alumnos eran pocos en cada grado y grupo, no se priorizaba la cantidad de niños como en la actualidad, es decir para integrar los grupos se necesita la cantidad de 30 alumnos mínimo en cada grupo esto ha entrado en vigor el ciclo escolar 2013-2014

Los motivos que han despertado en mí el interés de trabajar el tema del liderazgo, es debido a que, en el trayecto del quehacer educativo, se han observado en el campo laboral la poca colaboración e integración entre el directivo y algunos docentes; situación que de una u otra manera crea el divisionismo en el desarrollo de los trabajos en caminado a la mejora educativa para el buen aprendizaje de los alumnos, además estos problemas generan un ambiente a rítmico en el trabajo colaborativo.

Para esta investigación se tomó como contexto el centro educativo, en donde se ha observado que la directora de la escuela como autoridad juega un papel muy importante en la organización de todos los trabajos que de acuerdo a jerarquías de autoridad tiene que desempeñar funciones administrativas donde tienen la obligación de requisitar documentos de todo el personal de la escuela, además asistir a eventos educativos, reuniones administrativas, gestorías y demás que le corresponda realizar, y en conjunto su desempeño es su gran responsabilidad en lo que se refiere al trabajo en el ámbito educativo donde lidera con el personal docente, padres de familia y alumnos.

La imagen que se tiene de la directora, es muy flexible en todos los términos, cuando reúne a todas las maestras para plantear temas de trabajos, al finalizar dicha reunión algunas maestras son las que terminan tomando las decisiones; casi siempre se observa esa situación.

Ahora bien, la relación que existe entre el director y el personal docente es el de coordinar los trabajos proponiendo ideas para su ejecución, como también brindar apoyo cuando se presentan problemas de conductas en los niños, de igual manera a un director le corresponde realizar las gestiones en horas extras con la finalidad de buscar el mejoramiento del plantel.

Por lo anterior considero que esta investigación dará información sobre cómo ejercer la función de un buen liderazgo para el resultado de un mejor ambiente de trabajo entre colegiados, es la visión que todo dirigente debe buscar.

Queda claro que toda agrupación requiere de un líder con capacidades para dirigir los trabajos, sin él no se podría lograr lo planeado por el grupo. Esta idea clarifica el papel de un director porque al ejercer su liderazgo, tiende a correr cierto riesgo en el desarrollo de su función, sea esto, cuando se encuentra en el grupo de trabajo a personas con característica de tendencias negativas, los cuales con esas características no se lograría el bien común aunque pertenezcan al mismo grupo, para fundamentar todo lo relacionado a la función de un líder, se hace referencia a otra idea del liderazgo directivo un estudio realizado en la escuela superior de Tlahuelilpan los autores Beckhard ,R; Goldsmith y M; Hesselbein, F (2004) consideran que:

Liderazgo es la relación de la cual una persona (líder) influye en otros para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de las empresas necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una persona que infunda respeto, seguridad, admiración y deseos de trabajar (p.3).

Los autores, refieren que la función de un líder siempre sea de voluntad y deseo de servir, porque así los trabajos serán realizados con entusiasmo y entrega, tanto de parte del que dirige como todos los integrantes de la agrupación, de ser así se logran las metas y objetivos que en grupo se proponga.

Cabe mencionar que la función de un director relacionado por los mismos autores Beckhard R., Goldsmith M; Hesselbein, F (2004) refieren lo siguiente:

Dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye las tareas de fincar los objetivos y alcanzarlos. Determinación de la mejor manera de llevar acabo el liderazgo y ocuparse de la manera de

planteamiento e integración de todos los sistemas de un todo unificado (p.5-6).

La función de una dirección, es la aplicación de los conocimientos que se desean desarrollar donde se busca alcanzar logros de aprendizajes, el director propone junto con sus colaboradores, ambos deciden lo que se va a realizar, de acuerdo a los objetivos planteados en mejoramiento del grupo, y los trabajos se llevan a cabo en conjunto, el director junto con todos los participantes se comprometen a lograr metas encaminadas al mejoramiento, a decir todos los participantes son comprometidos a alcanzar logros de aprendizaje en bien del grupo.

Por lo anterior podemos notar que el liderazgo de un directivo en un centro escolar es de suma importancia para el buen funcionamiento del mismo. Sin embargo, los directivos no siempre logran este ideal.

En la presente investigación se pretende conocer cómo se está llevando a cabo el liderazgo desde la figura de los directivos, en quienes como parte de su gestión escolar se hace necesario la cualidad de buen líder.

En el mismo sentido resulta importante conocer también cómo el colectivo docente percibe el liderazgo de quien ejerce la dirección de una institución.

1.2 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las características del liderazgo de un director en un jardín de niños en educación preescolar?
- ¿Qué opiniones tienen los docentes del liderazgo del director en el jardín de niños?

1.3 Objetivos

- Conocer las características del liderazgo del director en un jardín de niños de educación preescolar.
- Analizar las opiniones que tienen los docentes del liderazgo del director en el jardín de niños.

1.4 Metodología de la Investigación

La presente investigación realizada fue de tipo cualitativo, el cual se basó en métodos de recolección de datos por medio de una entrevista pre elaborada, con ello se logró un acercamiento a los sujetos para, vivir, preguntar y examinar sus aportaciones, tomando en cuenta el contexto y la experiencia donde se desarrolla la función educativa sobre todo directiva.

La conceptualización del método cualitativo al que se enfocó la investigación de campo fue una forma de investigar, con la intención de sustentar el trabajo de investigación de tipo educativo, con ello se obtuvieron los resultados de la investigación efectuada de parte de los sujetos informantes. También hizo énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brindó esta metodología.

Por lo tanto, cabe mencionar que la investigación fue llevada a cabo con un proceso riguroso, cuidadoso y sistematizado en el que se buscó investigar la situación que se vive actualmente en el centro escolar, con el conocimiento de investigación científica, o empírica.

La metodología cualitativa que fue utilizada es la etnográfica mediante el cual se observaron las cualidades y características a través de la observación participante, para ello se relacionan las ideas de los autores Hernández, F, y Baptista (2008) tuvo como objetivo:

La descripción de las cualidades de la situación observada debido a que una investigación descriptiva es la que busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea de interés para un análisis. (p 451-452).

Para ello se buscó un concepto que pudo abarcar una parte de la realidad, se trató de probar o de medir en qué grado de cierta cualidad se encuentra un acontecimiento dado, y de descubrir tantas cualidades posibles.

Se realizaron tres entrevistas semis estructuradas una al director y a dos docentes, es decir, logrando la participación de los agentes que integran el quehacer educativo. Este sirvió como guía para la investigación, porque a través de ellas se pudieron hacer comparaciones de la observación de esta manera se pudo ir describiendo las situaciones que se vive en el contexto real, cómo se da y de qué manera se manifiesta en la práctica educativa.

El estudio de investigación ayudó para conocer las características de liderazgo que se ejercen en el centro escolar al que se refiere, así como también aunado a ello se conoció la opinión que tienen los docentes a cerca del liderazgo del director y alguna otra situación del campo educativo.

Este estudio conlleva a distinguir el papel que debe asumir una directora para un buen funcionamiento y coordinación de los trabajos.

En relación a todo eso se relaciona la idea de la autora Silvia: “Schmelkes Silvia (2013) “El liderazgo transformacional una herramienta básica para la organización escolar” (p.11) se refiere al papel de la función de un líder como transformador para que sus seguidores trabajen en coordinación de manera satisfactoria y con entusiasmo al logro de metas tomando en cuenta la motivación y el trabajo del líder para que finalmente se logren los trabajos en conjunto.

1.5 Selección de Sujetos Informantes

Para el logro de conocer el contexto del liderazgo escolar mediante la investigación efectuada primero se pensó en la hipótesis relacionada a los trabajos que se llevan a cabo a diario en el plantel educativo, por medio de ella se elaboró dos guiones de entrevistas una enfocada al director otro al personal docente, la idea fue pensada y analizada muy bien para el logro de obtener las informaciones necesarias a demás por ser quienes están involucrados a diario en el quehacer educativo.

Luego se contactó a los sujetos informantes a quienes se les solicitó su participación planteándoles la finalidad de la investigación con la condición que sus nombres quedaran en anonimato, los sujetos aceptaron colaborar dejándoles claro que la información por parte del director será de acuerdo al trabajo que realiza todos los días en coordinación con su personal de trabajo.

La opinión del personal docente también se les aclaró que será sobre la cuestión del trabajo del director para con ellas la forma de organización del trabajo.

Luego se fijó los días y fechas para la aportación de información para contar con su disponibilidad de esta manera se obtuvieron las informaciones.

Para obtener una buena entrevista se previó tomando en cuenta las siguientes características, fueron personas de mayor edad, responsables y serias, actualmente cuentan con una profesión las cuales ayudaron para dar de manera favorable las informaciones de lo más que se pudo investigar, por lo tanto al hablar de muestreo no

sólo se refirió a la selección de sujetos informantes o las situaciones que se fueron observando sino que también se hizo referencia de los sitios en los que fueron posibles encontrar a esas personas quienes dieron información detallada de lo que se investigó es decir lo relacionado al liderazgo del director.

El sujeto A fue a la directora María de 45 años de edad, cuenta con 26 años de servicios, esta ejerce la función directiva, con mayores experiencias debido a que conoce el trayecto de trabajo y los cambios que se han dado en la escuela desde generaciones anteriores, estos antecedentes ayudaron a conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en el plantel escolar.

El sujeto B. la entrevistada fue la maestra Lucy de 43 años de edad, es una del docente que labora actualmente en la escuela donde se llevó a cabo la investigación cuenta con 24 años de antigüedad en el servicio educativo, la cual proporciono informaciones necesarias relacionadas a la función del líder escolar.

El sujeto C correspondió a la maestra Carmen quien también labora en el centro preescolar cuenta con 40 años de edad y 20 años de antigüedad la maestra proporcionó información relacionado a sus observaciones y vivencias cotidianas relacionadas a la coordinación de los trabajos que se organizan y se llevan a cabo en el plantel escolar entre docentes.

1.6 Instrumento de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó para la investigación fue a través de la entrevista semi estructurada esta se eligió para obtener las informaciones requeridas, las entrevistas se realizaron de manera directa al director y personales docentes del centro preescolar estas por medio de preguntas previamente estructuradas y organizadas, donde las entrevistas estuvieron relacionadas con las preguntas de investigación y los objetivos, mediante el instrumento que se utilizó del guión de entrevista se obtuvieron también informaciones cualitativas de los agentes educativos quienes estuvieron dispuestos a proporcionar la información en el campo de las nuevas ideas como parte de recogida de datos.

En relación al instrumento de investigación el autor Cerda, H. (1991) menciona que:

Los instrumentos de recolección, son herramientas a partir de la cual se obtiene la información requerida para dar respuesta al problema de investigación entre ellas están, la entrevista, el diario de campo, la observación de los participantes, así como la historia de vida de los mismos, en este trabajo en particular serán empleadas las entrevistas (p.9-15)

De acuerdo a las informaciones obtenidas de las entrevistas se logran desarrollar en gran parte un trabajo de investigación como es el caso del tema el liderazgo del director ante la perspectiva docente, además de que fue un medio que ayudó a clasificar los datos disponibles de lo que se buscó saber.

La definición de la entrevista es desde el punto de vista empírico en el cual el centro de atención en este caso relacionó a los entrevistados quienes dieron la respuesta favorable además de ser una alternativa de respuestas marcadas por medio de un guion de entrevistas, esto acarreó consigo una alternativa o una respuesta dada a un observador.

En toda investigación menciona Cerda, H. (1991) se debe aplicar un instrumento para medir las ideas que contienen las hipótesis, cuando no hay hipótesis, simplemente no se pueden medir las ideas de interés, Esa medición es efectiva cuando el instrumento de recolección de datos realmente representen las ideas que tenemos en mente, de no ser así muestra medición será deficiente, y por lo tanto la investigación no es digna de tomarse en cuenta debido a que no hay medición perfecta. Es prácticamente la situación de lo que se observa en cuestión al tema de liderazgo así como la actitud entre otras cosas, que tengan que ver con el tema en discusión se tiene claro que es importante acercarnos lo más posible a la representación fiel de las variables a observar mediante el instrumento de medición que desarrollemos.

Se considera que en un instrumento de recolección de datos es importante y necesario para organizar el trabajo de un investigador porque además de ayudar a obtener informaciones necesarias lo acerca a la realidad de un fenómeno, tomando en cuenta que también como instrumento de medición su aplicación produce resultados favorables y verídicos a corto o largo plazo dependiendo la información que se desee extraer.

1.7 Cronograma

Es una información que se realizó mediante el estudio de la maestría en gestión educativa que abarcó el periodo de 2015-2016 por lo que se logró realizar de la siguiente manera.

Título: El cronograma representa el periodo de realización del trabajo de investigación que se llevó a cabo durante el estudio de maestría.

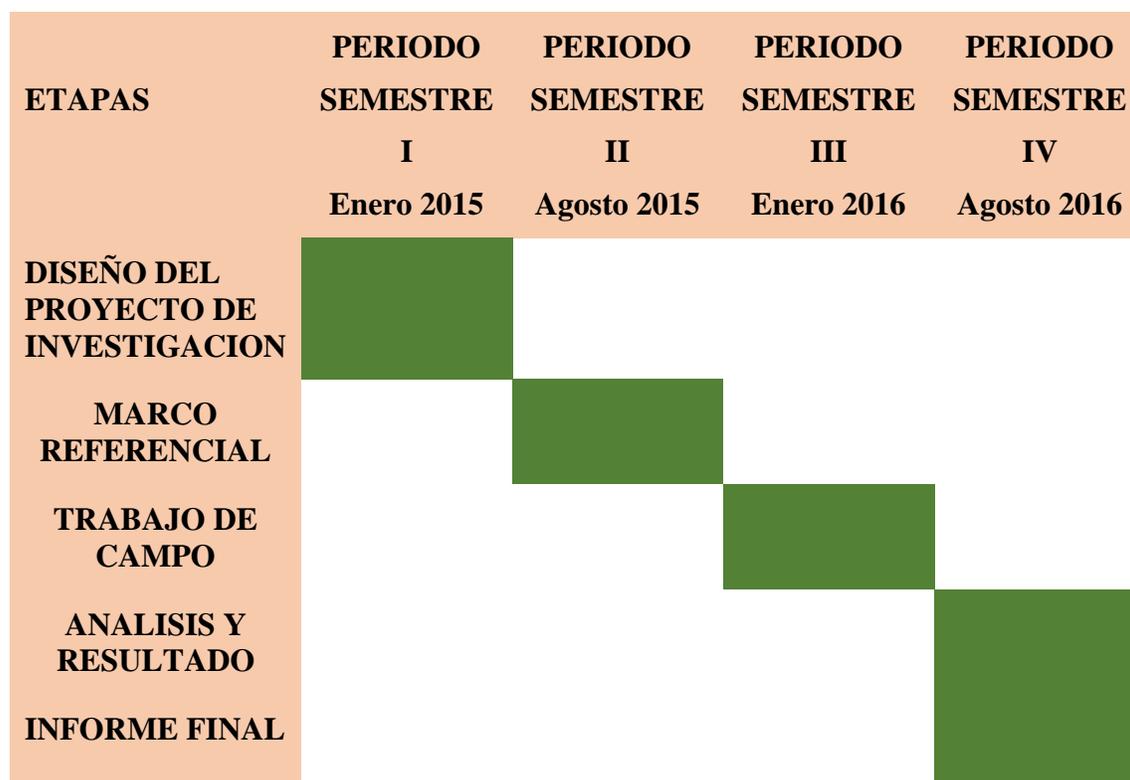


Figura 1 Cronograma

Capítulo 2. Referentes Teóricos

El presente capítulo consistió en las principales referencias teóricas de diferentes autores, localizados en tesis y libros consultados, estos referentes ayudaron a profundizar el tema de liderazgo del director, conociendo desde el concepto hasta los tipos de liderazgos, el cómo se relacionan y cómo se ejerce cada uno, además ayudó a tener una visión de las características del mismo y de lo que se refiere el ejercer un liderazgo ante un grupo ya sea de maestros, alumnos, padres de familia entre los que le corresponda coordinar un líder .

2.1 Estado del Arte

Este fue conformado por libros y tesis de diferentes autores donde cada uno hace sus referencias enfocadas el trabajo de liderazgo.

En un estudio de Fullan, G., y Stiegelbauer, (1997) se encontró el referente donde mencionan que hasta el momento no se conocen que parámetros se determinan para la elección de un personal directivo quienes coordinan los trabajos en una escuela (p.6).

En este trabajo realizado a través de una metodología cualitativa, también distinguimos las características de los líderes, donde los autores Ganga, Francisco, Navarrete y Edwin, (2013) (p.44), distinguen la manera de trabajar cada uno enfocando a “las características que un líder debe presentar al dirigirse a un grupo al que

pertenezca”. De la misma manera se abordaron también, los referentes teóricos de Silvia Schmelkes (2013) (p. 5), trata el tema del “trabajo colaborativo” focalizando la forma de trabajar de los docentes, la autora hace la siguiente recomendación, para tener mayor avance en los trabajos educativos se debe trabajar de manera organizada y coordinada para cumplir las metas deseadas para el logro de aprendizajes de los alumnos.

También hace referencia que toda organización escolar tiene una figura directiva cuya función debe proporcionar apoyo y colaboración en el mejoramiento de los procesos y resultados educativos por lo que el principal reto de este es el de unificar al colectivo escolar para que consigan siempre objetivos educativos en un esfuerzo conjunto de colaboración para lo que se requiere un gran compromiso ético social por parte del director todo esto acarrea consigo un compromiso grande , de tal manera que a la vez buscan actualizar sus conocimientos y habilidades en las dimensiones institucionales, pedagógica, social, política y administrativa para así poder consolidar además de un proyecto educativo, y al mismo tiempo buscar la integración de todos los participantes de la comunidad escolar en su conjunto.

La misma autora hace mención del “líder transformacional y su liderazgo en la escuela” recalca que estas son especialmente apropiadas para los desafíos a los que se enfrentan las escuelas en la actualidad.

Para conformar este trabajo de proyecto de investigación también se retomó principales ideas del autor Navarro R Miguel, (2013) en su libro titulado “Dirección y Liderazgo”(p.11) Cabe hacer mención que la parte estratégica está representada por la

ubicación de la dirección escolar como visionaria del quehacer de largo plazo en el centro educativo, sin embargo no se sugiere solamente a esa parte de la dirección, si no que se refiere a la gestión como articuladora de un tejido conductor en el centro escolar, más amplio y reconocido desde los sujetos que participan y hacen suya de manera cotidiana a la construcción colectiva denominada escuela.

En cambio entre ambos autores Ganga y Navarrete,(2013), consideran en sus libros los siguientes tipos de líderes que existen según sus investigaciones realizadas, es habitual observar conductas de personas que ocupan cargos gerenciales o directivos, que rayan u oscilan entre el populismo, la demagogia, el libertinaje, el autoritarismo, la auto suficiencia, el orgullo, la parvedad de valores, y la falta de respeto o poca consideración a sus colaboradores, especialmente los inmediatos por tal hacen mención en sus listas a los siguientes tipos: “El autocrítico, el comunicador, el creativo, el delegador de tareas, él empático, con espíritu de servicio por ultimo de férrea terminación.”(p.16)

Los autores Leiwood y Jatzini,J . Sus ideas también sirvieron de apoyo para la estructura del trabajo de investigación porque para ellos “el directivo” es un elemento indispensable para la organización tanto de los trabajos del aula como su función administrativa. Concluyeron destacando la función de liderazgo donde la autoridad asume la función de poner el orden para los trabajos siempre y cuando también brinden colaboración (p.2).

Para el desarrollo de este trabajo de investigación se revisaron en total 10 tesis de diversas universidades relacionada al tema de directivo y liderazgos , como también un

programa académico universitario donde se encontró el tema de “Liderazgo transformacional una herramienta básica para la organización escolar” del autor Silvia Schmelkes (2013) (p.22) De igual manera se consultó un libro del autor el cual se titula “El directivo, como gestor de los aprendizajes escolares y el directivo Pozner repercusiones de su liderazgo una revista relacionada al enfoque asociados al liderazgo eficaz para la organización” (p.21), todos ellos enfocados a la investigación de tipo cualitativa.

2.2 Concepto de Liderazgo

Es muy importante que un grupo educativo cuente con un líder porque además es una fuente clave en el ámbito emocional para la organización. El entusiasmo que represente al líder puede impulsar a todo el grupo en esa dirección. Esto indica la gran importancia del mismo dentro del equipo, por lo que su actitud frente a éste puede ser favorable o no en la conducción del grupo de trabajo, por ello (Herrera, 1996, (p. 98) define a “un líder como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de otra colectividad, es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales”.

La conceptualización de Herrera (1996), deja en claro el valor que tiene la función de un líder en la coordinación de un grupo, para que éste tenga avances significativos en el trabajo e importantes logros en los objetivos que se propongan

siempre y cuando ambos tengan la disponibilidad de colaborar tanto en la participación del grupo como en la organización de líder para alcanzar logros esperados en mejoramiento del grupo.

Otros conceptos analizados son los que presentan los siguientes autores:

Francisco, Ganga C., Erwin Navarrete A. y Claudia Valderrama H. (2013) (p-42)

Definen al liderazgo de la siguiente manera: “Como el proceso por medio del cual una determinada persona dirige o encamina a otra hacia el logro de un propósito determinado”.

Acertadamente estoy de acuerdo con la idea clara de los autores, relacionada a la función de un líder, estos en su mayoría sólo dirigen a un grupo con la finalidad de inducirlos al logro de un propósitos, en cambio un director es más común además de dirigir y coordinar se involucran en los trabajos hasta alcanzar los propósitos.

Burns en Ganga, Navarrete y Valderrama (1978).(p.7) Consideró otro concepto de liderazgo de esta manera: “Como un proceso de desarrollo de interrelaciones en las que los líderes influyen a los seguidores, y los líderes son influidos a su vez para modificar su conducta en función de si ellos encuentran respuesta o resistencia”.

La idea al concepto de liderazgo por parte del autor Burns, suele suceder la interrelación entre el líder y sus seguidores, aquí el líder no permite que sus colaboradores decidan en caso necesario la realización de los trabajos si no que sólo el líder determina lo que se tiene que hacer y el cómo.

2.3 Características de Líder

En un grupo se debe tener la capacidad, sobre todo tener actitud para enfrentar todo tipo de problemas de cada colaborador, por ello en este trabajo se hace mención de las características que posee cada líder, esto suelen presentarlo de acuerdo a la manera en la que ejerza su función, estas características se presentan de la siguiente manera según los autores: (Ganga y Navarrete, 2013 (p.44) El líder:

Autocrítico: Es reconocer errores y debilidades, superarlas y convertirlas en fortalezas. .

Comunicador: Es transmitir sentimientos y pensamientos, mensajes claros y efectivos.

Creativo: Genere constante ideas para a la solución de problemas, y toma de decisiones.

Delegador de tareas: Asignación de tareas, de acuerdo a las competencias y talentos.

Empático: Capacidad de mantener buenas relaciones in ter personales.

Con espíritu de servicio: Capacidad de estar a disposición de quienes lo re quieran.

Férrea de terminación: Capacidad de enfrentar las presiones no quedarse en el camino con las iniciativas y objetivos.

Motivador: Habilidad para crear las condiciones que permitan motivación y compromiso con los objetivos propuestos.

Planificador: Capacidad para utilizar diversas herramientas de programación.

Pensamiento positivo: Actitud positiva frente a las diversas situaciones o tareas.

Prudente: Capacidad de actuar con imparcialidad y sabiduría, de acuerdo al hecho.

Para ser un buen líder, y organizar muy bien un equipo o grupo, se debe contar con las características necesarias, las cuales ayudaran a fortalecer al grupo que se coordine, así también ayudarlos a actuar de manera eficaz de esa manera se lograrán

desarrollar los objetivos que se propongan en bien del grupo. Cuando algo sale mal en el grupo el líder debe tener la facultad de reconocer dichos errores y enmendarlos.

Además un líder es alguien quien transmite conocimiento a los integrantes de su equipo de trabajo que les ayuden a ser mejor cada día a hacer mejor su trabajo. Lejos de renegar, un buen líder debe ayudar a sus colaboradores a la solución de problemas cada vez que se les presente, debe ser partícipe de esa solución no dejar solo al grupo a la búsqueda de solución.

Cuando un líder encomienda cierta actividad donde deben participar sus trabajadores, debe ser tolerante y comprensivo al comisionar quienes participan sobre todo debe tomar en cuenta su capacidad y experiencia.

La persona quien ejerza el liderazgo debe ser además comprensivo, cuando un empleado tenga algún contratiempo por cualquier situación que se le presente debe actuar con humanidad cabe decir se ponga en su lugar y tener presente que todos podemos pasar por lo mismo sea problema de salud o familiar o algo más.

Todo líder debe tomar en cuenta estas características y ejercer lo que sea adecuado más aún cuando alguien requiera de su atención esté siempre disponible y oportuno para apoyar cualquier situación y al mismo tiempo lograr que todos sus colaboradores estén al mismo ritmo en el trabajo.

Otra de las características es tener la facultad de enfrentar toda situación que se le presente en su medio de trabajo, pero no por el sólo hecho de hacerlo, deje de preocuparse por los logros que se pretendan. De igual manera, este sea una persona que

demuestre capacidad para programar y planear actividades haciendo uso de las tecnologías como herramienta hoy en día, y con ello tenga actitud para enfrentar la realidad.

Para finalizar con estas características un buen líder debe actuar siempre ante todo con sabiduría y con hechos.

2.4 Estilos de Liderazgos

Los estilos de liderazgos tienen mucho que ver el trato de un jefe ante un colaborador por ello se hace mención en un orden de menos a más participativo, varía según la persona quien lo ejerza, pero cuando este tiene bien claro su función sabe cómo brindar apoyo compartido a cierto grupo de personas por ello el autor (Ganga.2013), refiere sólo 4 estilos y son los siguientes:

El sistema Autocrático: los empleados no tienen ninguna posibilidad de sus ideas se trata de una dirección autoritaria, coercitiva y notoriamente arbitraria.

El paternalista: aparece cuando los directivos comienzan a concebir al factor humano con necesidades sociales, a pesar de que siguen bajo las hipótesis del anterior, dirigen de un modo más condescendiente y menos rígido. El tercer estilo. En el sistema consultivo, los empleados tienen la oportunidad de aportar sus sugerencias, que son estudiadas por quienes ostentan el poder formal y, posteriormente, aplicadas o rechazadas.

El estilo participativo: Es el sistema democrático por excelencia. Las empresas que lo utilizan conciben a sus empleados como profesionales capaces de llevar a cabo sus funciones de forma precisa y efectiva y, consecuentemente, delegan en ellos gran responsabilidad, permitiéndoles su participación en el proceso de toma de decisiones (p.57)

Si en una institución o empresa el líder presenta ciertas características negativas los empleados no trabajarán a gusto por la actitud en que se les trata ya que no tienen la libertad de manifestarse cuando algo de su trabajo no le parece o no sale bien, cuando no existe el humanismo por parte del jefe cuando se considera que todo lo que dirige está perfecto, pero cuando el trato es diferente o lo contrario, resulta favorable el ambiente y puede decirse que todo marcha bien, hay confianza entre el jefe y sus colaboradores.

En uno más de los estilos es cuando el trabajador o empleado siente que tiene la oportunidad de dirigirse al jefe por cualquier inquietud tiene la oportunidad de expresarse con libertad.

Otro de los estilos que trata el autor es de que los colaboradores se les dé la oportunidad de tomar decisiones de su trabajo a como mejor le parezca y se sienta a gusto realizarlo, es decir que se les dé la oportunidad de participar cuando sientan el deseo de hacerlo. Los tres últimos estilos son los que normalmente todo jefe debe hacer con sus colaboradores y de esta manera todo marche muy bien.

2.4.1 Dirección y Liderazgo

A continuación se hace referencia del estilo de liderazgo, el autor considera que un jefe es siempre carismático, comprensivo, premia el buen trabajo de los integrantes de su equipo y disfruta a sus trabajadores, si esto no ocurre sucede lo contrario, por lo que el autor hace referencia a lo siguiente “ El estilo no es tan importante como la

voluntad de los directores que contribuyen al desarrollo de amplias comunidades de aprendizajes dentro de sus escuelas “ (Navarro,2013,p.9).

Comparto la idea del autor, porque considero que es lo que los líderes deben hacer siempre, contribuir en el trabajo para alcanzar los objetivos que se propongan en bien del centro educativo, que no piensen que el personal de trabajo son quienes deben estar enfrente de todo el trabajo y que de ellos depende el logro de los mismos, sino que también ellos como líderes deben colaborar en toda actividad para que el logro sea más eficaz, sobre todo en lo educativo.

Encaminado a la colaboración de los trabajos, el autor” (Navarro, 2013, p.130).a la vez menciona que un líder. “Demuestra día con día que disfruta lo que hace y siempre está ahí para apoyar, agrada cómo muestra su talento como ser humano; siempre escucha con respeto, sugiere sin imponer, y toma las cosas con compromiso”.

Aunado a la idea del autor Navarro, un líder siempre debe colaborar con satisfacción en todo trabajo, apoyando y demostrando su responsabilidad al igual que el personal que coordina, este debe despejar dudas, al grupo las veces que sean necesarias sin ningún regaño ni discriminación alguna. De esta manera conservar la armonía entre sus colaboradores.

2.4.2 Conducción y Organización del director en un centro escolar

Los hallazgos en relación con las características del liderazgo relevan al líder como una persona cercana, que se preocupa por los aspectos más humanos de los profesores; esto coincide con lo planteado por Leithwood (2009).

Al manifestar que un rasgo característico del liderazgo consiste en apreciar el estado emocional de sus colegas. En este caso, la cercanía con los profesores genera confianza y promueve el compromiso para sentirse parte de la organización, sumarse a la misión de la institución, plantearse desafíos y definir estrategias que permitan avanzar en la consecución de las metas (p.4).

Como comentario lo anterior es coherente citado en Leithwood, (2009), por cuanto la atención personal que un líder le dedica a un docente y al desarrollo de sus destrezas aumenta los niveles de entusiasmo y optimismo, impacta significativamente a la institución educativa, se reduce la frustración, como también crece la posibilidad de participación de los miembros de la organización, mejora la comunicación y aumentan las posibilidades de cooperación como la sensación de bienestar de pertenecer a ella.

2.5 El líder Transformacional

Hablar de un líder transformacional, es sumamente interesante porque con él se logran excelentes metas, estos suelen tener buena visión del porqué y el para que se trabaja, además de contar con su colaboración. Eso es ciertamente lo que se espera de

cualquier líder, a como Silvia Schmellkes lo visualiza, suele decirse que un líder con este perfil es lo que se desea para un buen desarrollo de trabajo, por ello la autora,”Schmellkes ,(2013) los considera de esta manera que “Los líderes transformacionales son visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos y esto es justamente lo que se espera de quien ejerce la función directiva”.(p.22)

La idea localizada en el trabajo de Schmellkes, con el tema, es considerado de interés debido a lo que sucede en cualquier grupo en los momentos en que se realizan los trabajos programados en una escuela por ello Schmellkes (2013) afirma:

Que todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje, que va enriqueciendo a las personas, que participan, a la vez que ellas enriquecen el proceso colectivo, cuando se da a las personas de mejorar su trabajo, se liberan energías, creativas que transforman la organización. Un cambio cultural sólido, debe estar sustentado en valores claros, compartidos y practicados, por todos en la escuela. (p.94).

La propuesta de Schmellkes, es ejercer un liderazgo transformacional, el trabajar en equipo corresponde tener conciencia de lo que se hace, por qué, para qué cómo y quienes son los responsables para hacerlo, son interrogantes que se deben tener presente a conciencia de todos. Siempre que se planeen los trabajos educativos en bien de la comunidad escolar.

También cabe hacer mención que los trabajos organizados, sean realmente encaminado al mejor aprendizaje de los alumnos para ello es importante desarrollar las actividades en colaboración, y que se tome en cuenta las inquietudes de todas las

participantes para saber que sí se está dispuesto hacer , que no y por qué, para ello siempre se debe basar mediante a interrogantes para así trabajar en un ambiente armónico en todos los trabajos que se coordinen en mejora de los educandos,

Schmellkes (2013) confirma:

Que el participar es un proceso de mejoramiento de calidad, en un proceso profundamente educativo. Al director corresponde, impulsar facilitar y estimular que este proceso se dé, implica aprender a vivirá nuevos valores, el valor de la satisfacción constante, el valor de querer hacer el trabajo, siempre mejor, que el participar es un proceso de mejoramiento de calidad, en un proceso profundamente educativo. Al director corresponde, impulsar facilitar y estimular que este proceso se dé, implica aprender a vivirá nuevos valores, el valor de la satisfacción constante, el valor de querer hacer el trabajo, siempre mejor, el valor de la solidaridad, de poner el objetivo externo, por encima de los intereses personales, el valor de humildad que se manifiesta, en la disposición y apertura, a aprender de los demás.(p.22).

Es muy importante el trabajo en equipo, con él se va enriqueciendo a las personas además de mejorar el trabajo del proceso colectivo.

El cambio cultural sólido, debe estar sustentado en valores claros, compartidos y practicados, por todos en la escuela Es muy importante el trabajo en equipo, con él se va enriqueciendo a las personas además de mejorar el trabajo del proceso colectivo. .Es muy importante el trabajo en equipo, con él se va enriqueciendo a las personas además de mejorar el trabajo del proceso colectivo. Con ello se adquiere un cambio cultural sólido, debe estar sustentado en valores claros, compartidos y practicados por todos en la escuela. De esta manera se logra mejorar el ambiente de trabajo y la colaboración de todos los integrantes inmersos.

2.5.1 Enfoques Relacionados al Liderazgo

Los autores antes mencionados Francisco Ganga., Edwin Navarrete y Claudia Valderrama H. (2012) estos refieren tres enfoques relacionados al liderazgo para ello mencionan lo siguiente. "Enfoque Situacional: Esta óptica del liderazgo, parte de la premisa básica que sostiene que un líder para ser eficaz, requiere que su estilo de conducta sea contingente o adaptativo a una situación de terminada" (p.44).

Los autores sugieren que se debe tener presente que el enfoque situacional emergió con dos perspectivas disímiles: La primera se refiere a la necesidad de adaptar al líder a la situación; la segunda, apunta a adaptar la decisión a la situación.

La adaptación del líder tiene que ser para iniciar con la organización del trabajo del grupo, por ello se tiene que tomar una decisión de lo que se requiere de manera necesaria e integrarlo a esa decisión tomada, porque no solo él lo decide si no entre todos los participantes.

El otro enfoque que refieren los autores es: El enfoque Transformacional.

En sus inicios la teoría sobre el Liderazgo Transformacional (LT) fue desarrollada principalmente desde la investigación en el ámbito de líderes políticos.

Los autores refirieron esto porque consideraron que estos tipos de líderes solo dan órdenes y los demás participantes actúan para que los trabajos avancen o lleven a cabo y el beneficiado a final de cuenta será el líder.

El primero se refiere a los líderes auténticos. “Los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás” (p-44)

En este otro enfoque refiere que los líderes son conscientes de sus trabajos, son más responsables y saben cómo comportarse y tratar a las personas como son en estos existe la humildad, el carisma y la responsabilidad de hacer su trabajo en conjunto, es decir tienen muy claro su función son además humilde y sincero al colaborar con los demás

2.6 El directivo: Repercusiones de su Liderazgo

Los directivos son uno de los agentes que ejercen la función escolar en equipo, es decir coordinan los trabajos que desempeñan los docentes en las aulas escolares con los alumnos, la dirección es la responsable de equilibrar los trabajos encaminados a la mejora educativa, sin olvidar de ser la responsable de administrar todos los trabajos tanto pedagógico como administrativo, por lo tanto los directores son quienes tienen la visión más allá de la forma de organizar a sus colaboradores encaminado en la realización de los trabajos escolares, cumpliendo también el directivo como responsable de la organización con su participación en la realización de los trabajos. En el estudio de investigación realizado por Pozner (1997) se encontró que:

En el papel del liderazgo, la dirección es vital para construir el espíritu compartido de logro y para servir como eje de equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral de sus compañeros de equipo en un nivel satisfactorio. El rol protagónico que la escuela está adquiriendo, en el contexto de las actuales transformaciones, de los sistemas educativos puede ser una coyuntura para plasmar cambios, que sin duda, requerirán redefinir el rol de los profesores, y de los directores de planteles educativos. (p. 21)

El trabajo de investigación realizado por el autor da un panorama más de la función y ejecución del papel de un director en coordinación con el personal docente, o con quienes estén involucrados para la realización de los trabajos escolares además de los docentes, sean estos alumnos y padres de familia. Así como otros agentes involucrados en el trabajo colaborativo, de una escuela o cualquier otro grupo al que se refiera.

Así también un directivo debe conocer su influencia en cada organización, y ejercer de manera adecuada los trabajos que le permita planear estrategias que le ayuden a mejorar cada vez que se realicen las actividades escolares, de ser posible le ayude a modificar su estilo de liderazgo por ello Pozner (2012) de acuerdo a una investigación realizada en La UNESCO considera que:

El proyecto principal de educación, menciona que al mismo tiempo que los directores escolares, deben propiciar el trabajo en equipo y fortalecer la participación de los docentes, también debe asumir su cargo no únicamente como una etapa de carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección, en otras palabras más que meros administrativos de escuelas se requiere de líderes, capaces de crear las condiciones adecuadas, de trabajo que permitan a la comunidad educativa dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos.(p.20-30)

El autor en una de sus investigaciones realizadas observó en un proyecto que la función de los directores no únicamente debe ser el de propiciar los trabajos con sus colaboradores ni la de fortalecer dichos trabajos, si no que conduzca los trabajos como un participante más del equipo , no asuma el papel de una función únicamente administrativa, sino que además sea creativo en el desempeño de su función para el logro de los propósitos del grupo, con esa actitud de antemano debe crear una buena condición adecuada para todos los que coordine.

2.6.1 Efectos del liderazgo escolar

Los trabajos coordinados por cualquier líder más en una institución educativa, se debe llevar acabo pensando tanto en los futuros educandos, como el buen apoyo brindado a los docentes para la mejora de sus practica educativa porque son quienes giran en la perspectiva grupal y sean estos más eficaces frente al grupo cumpliendo con el compromiso del logro de sus metas de enseñanza aprendizaje del cual Leithwood (2009) se refiere a que:

Para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos se debe mejorar el desempeño del profesorado. Dicho desempeño está en función de la motivación y el compromiso, la capacidad o competencia y las condiciones en que trabajan. Si pueden influir menos directamente sobre las competencias docentes, sin embargo pueden ejercer una fuerte influencia en las otras variables (motivaciones y compromisos, condiciones del trabajo docente) (p.5)

Claro lo menciona el autor Leithwood Jantzi,J (2009) que para lograr cambios en los alumnos primero tiene que haber cambio en el Maestro para poder desempeñar muy bien su papel aunado al compromiso que tiene consigo a poyar a los alumnos para el logro de sus aprendizajes.

2.7 Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables

Esta situación de liderazgo es un poco complicada cuando ocurren serios problemas con el colegiado porque suele suceder cuando un líder asume su función y toma decisiones determinantes sea de manera positiva o negativa según la situación que se le presente Tapia, G., Carmen (2010) (p 1-10). Por su parte considera las situaciones por códigos que tal vez se puedan enfrentar en situaciones semejantes en el trabajo, a continuación cabe mencionar los siguientes:

“Código Redes de apoyo académico, Código de Trabajo grupal, Código Instrumentos de planificación, código Redes de apoyo psicológico, Código de Participación y toma de decisiones de profesores. Por último el Código Vinculación con la familia.”

EL primer código según el autor tiene relación con la presencia de instrumentos que favorecen la organización de las actividades educativas, a la vez los líderes deben estructurar los tiempos de trabajo, la frecuencia de reuniones y aspectos de planificación de la enseñanza.

Cabe hacer mención en el siguiente código, este es reconocido como facilitador en la instancia de Trabajo grupal, aquí los docentes y directivos reconocen que los consejos, técnicos y las reuniones facilitan el compartir ideas, como también planificar y organizar los equipos dentro de la institución educativa.

El tercer Código, reúne la valoración de los actores por el aporte de profesionales e instituciones que asesoran a los agremiados para la incorporación de mejoras en la gestión educativa y curricular.

El cuarto código, se refiere a la presencia de canales de comunicación entre directivos y docentes, que permiten no solo la transmisión de información sino también el trabajo en grupos.

El quinto código es asignado como facilitador en este sentido los directivos y profesores buscan el aporte de la comunidad en instituciones estatales o privadas- para coordinar acciones de promoción, prevención y atención para sus estudiantes, en temáticas, referidas a aspectos psicosociales.

En cambio destaca que el código sexto lo considera una instituciones como un elemento facilitador en el diseño de la organización, ya que se sienten partícipes en todo lo que ocurre en el plantel educativo.

El ultimo código el autor Tapia, G., Carmen (p.1-10) lo refiere con lo que expresan algunas instituciones como un facilitador, ya que han establecido actividades y estrategias donde se ha permitido la comunicación con los padres-madres de familia porque estos son quienes apoyan la educación de sus hijos y alumnos. De esta manera

las ideas de este autor es retomado porque este denomina por código el trabajo donde se muestra diferentes maneras en que un líder funciona en momentos importantes en cualquier situación.

2.7.1 Diseño de la organización

La importancia del diseño de la organización está en que los líderes promuevan las condiciones positivas que favorezcan los procesos de enseñanza-aprendizaje en cuanto a todo eso Leithwood (2009) menciona que:

Los hallazgos frente al diseño de la organización indican que el liderazgo se ve favorecido cuando la institución cuenta con instancias establecidas, reguladas y permanentes en el tiempo para el logro de los objetivos. Estas se refieren a los instrumentos de planificación, espacios de trabajo grupal de los docentes, la comunicación y la colaboración de las redes de apoyo presentes en la comunidad. (p.4)

Cabe hacer mención que “De igual manera Leywood (2009), en su cita también menciona que: La estructura organizacional se ve obstaculizada cuando falta tiempo para cumplir con las responsabilidades comprometidas, las funciones se encuentran difusas y/o no existe un monitoreo frecuente que evalúe la gestión y su cumplimiento.

Par lo tanto cuando se trate de planear un trabajo a desarrollar en colaboración se debe cumplir con sus metas y objetivos así como el tiempo determinado a como se haya planeado, no se debe obstaculizar por ningún motivo hasta su logro, cumplimiento y

finalización, de esta manera se cumpla con lo planeado y favorezcan al grupo del que se trate.

2.7.2 El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual De una dirección burocrática a un liderazgo educativo (De sus posibilidades y limitaciones)

Es de suma importancia que la institución cuente con la máxima disponibilidad de sus colaboradores sobre todo cumplan con la gran responsabilidad en el trabajo para ello el autor Leithwood, (2006) menciona que:

Limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. Si, como primera responsabilidad del establecimiento educacional, es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al arbitrio de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula. De ahí que la dirección escolar tenga inevitablemente que entrar en la mejora de la enseñanza y del aprendizaje que ofrece el establecimiento educacional.

Los efectos exitosos del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerán mucho tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención.(p.10)

Tiene mucho que ver que los agentes responsables de la práctica educativa, tengan la disponibilidad y se cumpla con la responsabilidad de buscar siempre el éxito de sus trabajos, el líder es quien tiene mayor responsabilidad que el hacer educativo se logre en aspectos de saber ser y saber hacer en la práctica cotidiana.

2.7.3 Cuatro grandes tipos de prácticas del liderazgo que tienen un impacto en el aprendizaje de los alumnos

Las prácticas educativas de acuerdo a las investigaciones realizadas por el autor Leithwood (2009) Menciona que el liderazgo se enfoca a cuatro tipos de prácticas por ello los menciona de la siguiente manera:

- 1.-Establecer una dirección su visión, expectativas y metas del grupo. Los directores efectivos proveen de una visión clara y un sentido a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.
- 2.-Desarrollar al personal.
- 3.- Habilidad del líder potenciar aquellas capacidades de los miembros de la organización necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas. Rediseñar la organización. Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo en equipo, así como gestionar el entorno.
- 4.-Gestionar los programas de enseñanza y aprendizaje. Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.(p.5)

Es importante saber sobre las practicas que realiza un director, porque cuando no se cuente con él en un momento dado un personal puede fungir ese papel mientras el titular vuelva a ocupar su lugar, como también se debe conocer hasta donde se puede actuar es decir el estatuto o reglamento para que no se desempeñe una función de manera equivocada por ello son importantes los tipos de prácticas que el autor en esta ocasión menciona.

2.7.4 El impacto del liderazgo en la mejora de los aprendizajes

Si bien es cierto que la literatura actual, derivada de los estudios sobre eficacia y mejora de la escuela, ha destacado el papel desempeñado por el liderazgo pedagógico en organizar buenas prácticas educativas en los centros escolares y en contribuir al incremento de los resultados del aprendizaje Leithwood y Jantzi, J (2010) denomina el impacto de liderazgo de la siguiente manera:

El efecto-director es, normalmente, un efecto indirecto: no es él quien trabaja en las aulas, pero puede contribuir a construir las condiciones para que se trabaje bien en ellas.

Por eso, si bien otros factores y variables tienen su incidencia, la función del equipo directivo se convierte en un en la mejora de los centros educativos, especialmente en la promoción y gestión de la enseñanza. Por eso, no hay un proyecto de dinamización o de mejora en un centro que no esté el equipo directivo detrás, aunque no sea el protagonista directo (p.8-19)

Si bien es efectivamente cierto que un director es de suma importancia su colaboración aunque su función sea cuestión administrativa pero es también indispensable que brinden apoyo y colabore en los trabajos con los docentes de manera indirecta para los alumnos aunque no permanezca en el aula y grupo pero si ayudar en el logro de los buenos aprendizajes. Sin sus aportaciones son importantes, si no de lo contrario no habrá una buena organización para el funcionamiento de la escuela.

2.7.5 Liderazgo y Cultura

Los supuestos e hipótesis básicas a través de un análisis histórico sugieren que las organizaciones se han basado en tres modelos según Schwerin, Edgar (2015):

1.-El Modelo racional, se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés para obtener cumplimiento organizacional por parte de los distintos miembros.

2.-El Modelo Social, surge a partir de las limitaciones del Modelo racional y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.

3.-El Modelo de auto-realización que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización a modo de alcanzar su potencial más alto.(p.7)

El autor Schwerin, Edgar: destaca en su libro que los modelos de los que hace mención, sugiere que sean estos los que se deban tomar en cuenta para el buen funcionamiento de un líder porque con estos modelos presentados los colaboradores se preocupan mucho en el aspecto de avanzar, todos tienen la misma visión e interés de alcanzar sus logros, trabajan hasta lograrlo no únicamente lo hacen a la deriva no son personas que se vencen a la primera más aún hasta lograr sus propósitos.

Capítulo 3. Resultados: El liderazgo desde la experiencia de directivo y docentes

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos del trabajo de investigación que se realizó a lo largo del estudio de Maestría en Gestión Educativa en relación al tema “El Liderazgo del director ante la perspectiva docente”, los datos que aquí se presentan fueron sustentados de acuerdo a algunos referentes teóricos relacionados con el tema, que permitieron comprender y analizar cada una de las aportaciones realizadas por los sujetos informantes.

El tema de liderazgo encierra en sí la responsabilidad y actitud que debe tener una persona para el desarrollo de su función en diferentes ámbitos en que participen para así lograr un bien común del grupo.

Para el logro de metas y objetivos diversos, es importante y necesario tener claro el tipo de liderazgo que se ejerce para actuar con claridad y desempeñar un buen papel en la función, sobre todo el actuar debe ser pensando en preservar un ambiente armónico en el equipo de trabajo para lograr un buen rendimiento de todos sus colaboradores y de esa manera se cumplan con éxito las metas propuestas para el trabajo deseado difundiendo respeto, seguridad y sobre todo deseos de trabajar, tal y como lo señala Navarro (2013) en cuanto a:

El estilo no es tan importante como la voluntad de los directores que contribuyen al desarrollo de amplias comunidades de aprendizaje dentro

de sus escuelas, y demuestra día con día que disfruta lo que hace y siempre está ahí para apoyarte.(p.9)

La idea de este autor reitera que los líderes deben contribuir en gran medida en el trabajo del equipo, para alcanzar las metas que se propongan para la mejora del mismo, tener claro que también de todos depende el logro de objetivos, es necesario que un jefe aún en su papel de líder debe colaborar en toda actividad para que todo sea más eficaz.

Para ello es necesario que cuando un líder encomiende cierta actividad donde se requiera la participación de sus trabajadores debe ser tolerante y comprensivo al comisionar quienes participaran, tomando en cuenta su capacidad y experiencia, y además considere tenga en cuenta que lo que se haga del trabajo necesario sea algo fructífero para el grupo no para uno sólo si no para todos los participantes.

Los resultados que se presentan en este capítulo tratan de responder a nuestras interrogantes sobre el liderazgo en un centro educativo, en este caso un jardín de niños preescolar las opiniones de las docentes y la directora, nos permitieron construir cada una de las categorías.

3.1 Soluciones de conflicto que brinda la directora del centro escolar.

En cualquier centro escolar como lo es en este caso, suelen presentarse diversas situaciones de conflictos dependiendo de las ideologías de cada persona que conforman un grupo, en este caso se hace referencia de todos los sujetos que participan en la

organización para el desarrollo de los trabajos educativos sobre todo se recalca el desempeño de la persona quien coordina para que todo salga bien, es decir velar por los intereses de todos a los que representa con responsabilidad, relacionado a todo ello los autores Cuevas y Díaz (2008) hacen mención de lo siguiente:

Es un hecho comúnmente admitido que el liderazgo es más difícil de ejercer en grupos amplios que en grupos reducidos. Por este motivo hemos procedido a clasificar los centros en función del número de profesores que integran el claustro. De este modo hemos considerado centros pequeños a los que cuentan con un número de profesores no superior a treinta, centros medianos entre 30 y 50 profesores y centros grandes por encima de 50 profesores.(p.13)

Los autores hacen referencia en relación a la cantidad de colaboradores, es común que en un grupo numeroso se haga difícil coordinar de manera eficaz la organización, aunque tenga las ganas de desempeñar su función cuenta mucho la opinión de todos y el interés para hacer lo que se propongan.

El director tiene que contar con la opinión de los demás no solo por el simple hecho de ser una autoridad sino para que todo marche bien, entonces parece ser que entre más sean los integrantes de un grupo se hace más difícil coordinar los trabajos, pero esto sin duda depende del liderazgo ya que no es una regla general, por lo que podemos encontrar centros escolares exitosos sean grandes o pequeños en relación a la cantidad de integrantes.

El jardín de niños en el cual laboran las maestras que fueron nuestros sujetos informantes cuenta con una plantilla de 11 integrantes, de los cuales se tiene, una

directora efectiva, ocho docentes frente a grupo, un auxiliar administrativo y una maestra de educación física, todos responsables en brindar sus esfuerzos para que los alumnos logren una educación de calidad para su formación de toda la vida.

De acuerdo a la cantidad de integrantes de un centro escolar se pueden presentar en mayor o menor medida los conflictos en las relaciones laborales y el trabajo cotidiano. Al respecto una de las docentes compartió lo siguiente, en cuanto a conflictos que se han presentado en la escuela y la actitud que surge ante estos.

Ma1: Bueno la verdad es que si, si hay apatías a veces, es como todo donde quiera que trabajemos vamos a encontrarnos con personas apáticas y vamos a ser egoístas no vamos a querer compartir lo que sabemos, o por no preguntar no sé si por miedo, o por nerviosismo, por no querer aprender más, siempre vamos a encontrar la apatía entre las compañeras eso pasa donde quiera (E2, Ma1, p32).

Aunado al comentario y opinión de la docente en el centro al que se refiere existe apatías entre compañeras al momento de coordinar algunos trabajos. Por lo que parece ser que es difícil entender y sobre todo coordinar las ideas de tantas porque a unas suele parecerles de una forma y a las otras de una manera distinta, por eso en ocasiones se presentan ciertos conflictos, más aún cuando la persona que dirige los trabajos no propicia un trabajo en conjunto sino favorece el divisionismo y toma en cuenta a unos miembros y a otros no.

La solución de conflictos es un aspecto importante en donde podemos observar el liderazgo del director. El siguiente fragmento es el comentario al cuestionar a la directora del jardín de niños sobre cómo resuelve los problemas que se presentan.

Dir. Bueno cuando ha ocurrido esa situación aquí en nuestra escuela primero tenemos que preguntar dependiendo el tipo de problema, preguntar en donde suscitó y quienes son los implicados en el problema porque no podemos dar una solución de inmediato, si no sabemos cómo fue, como se suscitó entonces tenemos que preguntar ya sea si fue de alumno pues preguntar directamente a la maestra y ya la maestra pues nos dará toda la información para que luego platiquemos en este caso si es el padre de familia que necesite saber, platicar con él y darle una solución al problemas que se suscite (E1,DIR,P8).

En el comentario se percibe un énfasis especial en el diálogo para recoger información que permitan resolver un problema.

La directora en su función, reconoce que los problemas que se manifiestan ya sea de forma física, verbal o social entre alumnos dentro del plantel educativo, ella junto con las docentes tienen el compromiso de tomar cartas en el asunto para garantizar que los niños tengan seguridad en el entorno escolar, así también los padres de familia sientan esa confianza en evitar la inseguridad de sus hijos mientras permanezcan en la escuela recibiendo su educación, mostrando con ello actitud de responsabilidad y confianza. El autor Navarro (2013), hace mención de lo siguiente en relación a la capacidad de escuchar y a otras habilidades de un líder.

“Demuestra día con día que disfruta lo que hace y siempre está ahí para apoyarte. Agrada cómo muestra su talento como ser humano; siempre escucha con respeto, sugiere sin imponer, y toma las cosas con compromiso”. (p-130).

El director de un centro escolar debe asumir su responsabilidad en todos los trabajos educativos y hacerlo con responsabilidad al igual que sus colaboradores y así crear un área de respeto y control en el plantel. Por otro lado debe apoyar en todo momento ante situaciones de conflictos, mostrando su talento y responsabilidad en

cualquier problema que presenten los alumnos. Aunado a los comentarios a que hace mención la directora en cuanto a su liderazgo una docente entrevistada comparte lo siguiente:

Ma.1 Pues en ocasiones, en otras uno mismo busca la solución, porque tiene uno que salirse del problema. (E2, MA1, P44).

Como lo mencionó la maestra en la entrevista, los trabajos en un grupo u organización no sólo compete a los líderes la búsqueda de soluciones ante cualquier problema, también debe ser de incumbencia de los demás colaboradores, debido a que los participantes cuentan con un perfil alto al igual que un líder. Por lo tanto no deben ser ajeno ante las situaciones o circunstancias que se presenten, la búsqueda de solución debe estar en manos de todos.

Ma.1 Pues en ocasiones, en otras uno mismo busca la solución, porque tiene uno que salirse del problema. (E2, MA1, P44).

La docente percibe que la directora no brinda apoyo en la solución de problemas lo cual no permite la solución de problemas y no se aprecia un trabajo en equipo y pudiera estar dificultando la organización de la escuela

En todo grupo es necesario contar con el apoyo de un dirigente para la coordinación de los trabajos, pero cuando se presenta el caso de no contar con la presencia de ello cualquier miembro del grupo debe tener la facultad de organizar y coordinar cualquier trabajo, ya que se considera que no en todo momento los dirigentes suelen estar ausentes depende de los trabajos o comisiones al que tengan que acudir o estar presente cumpliendo de igual manera una función diferente o administrativa. En

relación al tema que trata la autora Silvia Schmelkes (2013) en relación al significado que tiene de un liderazgo un plantel escolar comenta de la siguiente manera: “El liderazgo transformacional una herramienta básica para la organización escolar” Silvia Schmelkes, 2013 (p.33).

El trabajo del líder es motivar a sus colaboradores para lograr objetivos en común, compartir el trabajo es algo fundamental para alcanzar las metas deseadas no es el hecho de esperar que los demás trabajen, sino inducirlos a manera que todos se sientan comprometidos en la búsqueda de lo propuesto y sobre todo se trabaje en un ambiente agradable y de confianza que es algo importante para trabajar con éxito.

La solución de conflictos y la manera de actuar del líder ante ellos, parece ser un punto de desacuerdo entre los docentes pues hay quienes perciben que si se involucran y otros que no hace nada para apoyarlos.

Esta situación permite considerar que es importante el trabajo colaborativo para que no se espere la actuación del líder si no todos los miembros tenga la capacidad de actuar bien en la solución de conflictos.

Por otro lado, al lograr solucionar los conflictos en un centro se debe a la colaboración de todos los agentes, a consideración de todos como miembros participantes, quedando así todos satisfechos sin ningún mal entendido para continuar en buen ambiente los trabajos y de esa manera lograr buenos resultados de lo planeado.

3.2 Liderazgo y trabajo colaborativo

Uno de los aspectos que desde las experiencias se ha relacionado con el liderazgo de un directivo, es la capacidad que este tenga para lograr entre los miembros de la institución un trabajo colaborativo.

Se sabe que cuando se trabaja en colaboración se consigue un buen futuro para la organización y todos los integrantes se sienten parte importante del mismo, se comprometen con mayor responsabilidad para alcanzar metas propuestas.

El papel que realiza el directivo en este caso permite que exista una mejor relación entre los miembros así como una mejor coordinación de trabajo, es decir entre ambas partes se debe tener actitud positiva para el logro de sus propósitos y al mismo tiempo cumplir con sus responsabilidades en el que hacer docente.

En relación a esto podemos señalar lo que Juran (1990) plantea:

En una agrupación la coordinación de trabajos entre al director y sus colaboradores no siempre se da de manera favorable, en el aspecto organizativo a los colaboradores también les corresponde tomar iniciativas para el desarrollo de los trabajos que al grupo compete. (P.29)

Es muy claro lo que menciona el autor que no en todos los grupos se logra realizar de manera favorable el desarrollo de los trabajos, debido a que todo depende de las circunstancias que se presenten en cada momento y de todos los integrantes de una organización.

El autor también señala que los colaboradores son una parte fundamental, quienes no deben esperar que el director tome las iniciativas, sino ser autónomos y colaborativos ellos mismos.

Los comentarios de alguna de las docentes entrevistadas al ser cuestionada sobre la coordinación de los trabajos en el centro educativo dio la siguiente referencia:

Ma. Pues como le decía no opino, no tengo opinión buena que dar en relación a la coordinación en los trabajos, porque no se dan casi aquí en la escuela. (E2, MA1, P26).

A raíz del comentario escuchado de la maestra se recalca que el grupo en el que participa es como en toda agrupación, la coordinación de trabajos entre el director y sus colaboradores no siempre se da de manera favorable debido a las diversas formas de pensar de cada uno, es decir que existe la práctica del trabajo individual en todo caso.

Por lo tanto la idea dada al cuestionar al sujeto informante en cuanto a la coordinación de los trabajos en la escuela en la que participa, hace mención de acuerdo a sus ideas, que la intervención de la directora en los trabajos según su punto de vista no es primordial para que haya una buena o mejor organización entre los sujetos al realizar los trabajos, porque en su caso considera que no se da y la mayoría de las veces que se ha trabajado con o sin el apoyo del líder han obtenido éxitos en los trabajos por sus esfuerzos y dedicaciones consiguiendo así avances significativos en los alumnos.

Aunado a los comentarios de la entrevistada, relacionados a la idea del autor Herrera (1996) quien conceptualiza el liderazgo de un director haciendo referencia de la siguiente manera:

El liderazgo: se define como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de otra colectividad, es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de las metas grupales (p-98).

Retomando la idea del autor, para ejercer la función de director y lograr que los trabajos se desarrollen a como se desea, se considera tener claro el papel que se juega en la representación de un grupo es muy importante tener presente lo que se desea cumplir, la directora en su función administrativa también puede ser muestra de ejemplo e integración al grupo, no solo debe dar órdenes y demás si no integrarse de lleno al trabajo así como vigilar que esto se lleve a cabo con un fin común

Se tiene claro que todos los colaboradores en un centro educativo son formadores de personas por lo cual lo que reflejen en la escuela deben ser buenos ejemplos para los educandos y no de forma contraria.

Es importante retomar los comentarios de la directora del plantel educativo quien de manera responsable se ha venido desempeñando en su labor para que todo marche bien en el contexto escolar, la versión de lo que observa en el centro escolar y la manera en que organiza los trabajos es la que a continuación argumenta:

***Dir.** Bueno desde cada inicio del ciclo escolar las organizo por comisiones porque es una manera de que todas y cada una participen en las acciones de la escuela, esas comisiones consisten en realizar las actividades que compete realizar a la responsable en coordinación con las demás maestras, como en la comisión de higiene y salud, elaboración de gráficas, rol de guardia, elaboración de periódico mural, de acción social y demás que ayuden a favorecer el buen ambiente de la escuela y hasta el momento cada una realiza su comisión sin problema alguna.(E1,Dir,p 37)*

En la escuela a la que se hace referencia la organización de trabajos se realizan por comisiones los cuales han dado buenos resultados, la directora comentó que lleva a cabo su función y liderazgo coordinando de una mejor manera los trabajos con sus colaboradores con la visión e idea clara que en el plantel se genere un buen ambiente de trabajo y los padres de familia sientan la satisfacción de que en la escuela se trabaja de manera organizada y coordinada.

Es entendido que las docentes con las que la directora coordina los trabajos han sido muy responsables en desempeñar su función con la finalidad de ser partícipes en generar un buen ambiente educativo, es decir que cuentan con la disponibilidad, entusiasmo y entrega en el buen desempeño de su función.

De una u otra manera la labor del líder es indispensable para que el grupo participe, sobre todo se sienta con responsabilidad de cumplir en el que hacer docente a lo que se compromete desde el momento en que se integra al trabajo del equipo, opiniones contrarias a esto es el siguiente ejemplo:

Ma.1 Pues aquí donde trabajo es muy poco el trabajo colaborativo, trabajamos en equipo solamente cada mes que es cuando implementamos lo que es el consejo técnico, que es cuando nos juntamos todas las maestras y trabajamos en equipo, pero es solamente así, comúnmente no. (E2, MA1, P10).

La docente no percibe un trabajo colaborativo en su centro escolar, pues señala que solo se trabaja en equipo en los consejos técnicos Escolares, lo que permite señalar la necesidad de un liderazgo más efectivo que permita romper barreras que trasciendan al ambiente cotidiano y no solo cuando hay reuniones.

Por ello la relación de trabajo es necesario en un grupo en todo momento en que se participe no se puede decir si quiero lo hago o lo hago después y a como sea, si no se debe tener claro que las responsabilidades se tienen que asumir como parte del trabajo donde el líder al igual debe ejercer su función con gran responsabilidad, de acuerdo a los comentarios de una de las docentes de lo que concibe es que los trabajos se planean y organizan únicamente cada mes en coordinación de la directora o líder donde hace que todas participen en colaboración, dejando en duda que este tipo de actividad únicamente así se llevan a cabo es decir comúnmente no se trabaja de manera colaborativa en el centro educativo de acuerdo a la idea del docente.

A su parecer la maestra se refiere a que la directora no implementa los trabajos que se realizan en la escuela si no que son las docentes las que se encargan de planearlos y realizarlos durante el mes que corresponda de acuerdo al periodo del Consejo Técnico Escolar y recalca que únicamente solo en esa ocasión se trabaja colaborativamente no de manera constante es decir sólo por la necesidad que implica el Consejo Técnico.

Como grupo de trabajo es importante tener presente que si no se cuenta con un buen clima de trabajo, no del todo se podrán lograr los objetivos que se pretendan, mucho menos cuando no exista una buena comunicación que son factores importantes en un ambiente de trabajo. Aunado a la idea de líder otra entrevistada comentó lo siguiente:

MA.2. Es muy importante trabajar en equipo contando con el apoyo del líder porque despejamos las dudas que tenemos, compartimos ideas, estrategias de trabajo y parece nada, pero nos apoyamos bastante en esta escuela por ser un

grupo numeroso donde cada uno aporta diferentes estrategias y formas de trabajo. (E3, MA 2, P3).

La docente reconoce la importancia del trabajo en equipo y los resultados favorables que se obtienen al hacerlo, enfatizando la ventaja de ser un grupo numeroso pues cada uno aporta ideas diferentes, por otro lado se ha visto que cuando se da el divisionismo de trabajo tiene mucho que ver con la falta de experiencias, con esta idea se considera que entre mayor antigüedad tenga sobre todo el líder mayor es la experiencia para llevar a cabo los trabajos en grupo.

Por consiguiente de acuerdo a los comentarios de parte de otra docente, hace mención que en el centro se cuenta con la participación tanto de parte de los docentes y la coordinación del líder para llevar a cabo el desarrollo de los trabajos, sin embargo hace hincapié que sin la colaboración de las dos partes no se logra del todo a como se planea, en gran medida se ha observado que cuando se da el divisionismo del trabajo, se considera que también tiene mucho que ver la falta de experiencias para el dominio del grupo así mismo la confianza que se da entre el equipo de colaboradores.

A final de cuenta una directora casi siempre recae en ser demasiada flexible con sus colaboradores que en ocasiones estos últimos confunden la confianza con la responsabilidad que se tiene de integrarse a participar en todo los trabajos, el ser muy tolerante a veces trae consecuencias cuando los participantes lejos de ser responsables les da igual hacer o no lo que se le encomienda en su comisión.

Por esa razón entre los colaboradores de un centro escolar es importante que haya relaciones entre compañeras, es decir se debe trabajar teniendo claro que en la escuela se

logre brindar realmente el proceso de enseñanza-aprendizaje en los alumnos, tomando en cuenta que en ese contexto además se le da continuidad a las experiencias que ellos traen consigo , también es importante ser sociable mediante la integración en los trabajos, no se debe aislar y de la misma manera se cree expectativas en los niños para que igual se socialicen con sus compañeros y realicen trabajos en coordinación. De esa manera se determina como es y cómo funciona el centro.

3.3 El vínculo de relación de la directora para ejercer su liderazgo

Al ejercer una función de dirección es necesario tener claro el papel que se juega en función al grupo, al coordinar y dirigir al personal se debe hacer con claridad y como es debido llevarlos al camino correcto para alcanzar las metas trazadas, por consiguiente para lograrlo el líder debe estar siempre en comunicación y vínculos de relación con sus coordinados, de esa manera podrá sugerir ideas para la solución de problemas que se les presente para el logro de objetivos propuestos buscando consigo buenos resultados que a todo el grupo le interese.

En relación al clima de trabajo en el centro escolar nuestro sujeto nos comparte lo siguiente:

Dir. Bueno pues aquí en el centro escolar yo considero que el clima de trabajo es bastante favorable pues con todas las maestras se ha tratado de llevar un buen trabajo colaborativo a pesar de que somos ya bastantitas aún el clima de trabajo se ha dado de manera favorable. (E1, DIR, P6).

En una organización de trabajo cuando se cuenta con mucho personal se sabe que las ideologías son diversas donde también la persona que dirige tiene que tener buen liderazgo para que no haya malos entendidos en el momento de realizar los trabajos en este centro se entiende pues que los objetivos que se proponen se logran porque se da la buena organización en los trabajos debido al clima que se da entre los colaboradores.

Por otra parte de acuerdo al clima de relación que tiene el líder con sus colaboradores unas de las entrevistadas al cuestionarla sobre el clima del trabajo recalcaron lo siguiente:

Ma.2. Tiene preferencias, realmente no a todas nos trata por igual siempre hay gente que, aunque no realice el trabajo asignado siempre se lo pasa, entonces uno que siempre está ahí y siempre está ahí y realiza los trabajos nunca te toma en cuenta, en cuanto a los permisos económicos no a todas se nos da, se ve las preferencias que tiene con las personas. (E3, Ma2, P44).

El análisis de la entrevista da pautas relacionado al ambiente que se genera en el clima de trabajo entre docentes y el director, aunado a eso cada agente educativo ha dado diferentes puntos de vistas de acuerdo a lo que considera y observa en el centro escolar cuando se trata de organizar los trabajos educativos por comisiones.

La relación de trabajo es necesario en cualquier grupo, en el centro de trabajo al que se hizo la investigación se evidencian las apatías que existen en el centro educativo entre el directivo y los docentes, la actitud que se presenta en este caso tiende a obstaculizar los trabajos en la escuela debido a que si no hay un buen clima de trabajo no del todo se podrán lograr los objetivos propuestos.

A diferencia del comentario que realizó una docente en el apartado anterior, en relación a una de las dos entrevistas hechas se obtuvo diferentes puntos de vistas al realizar sus comentarios como el siguiente:

MA.2 Lo organiza de manera equitativa a cada una de nosotras nos da una comisión y cada una se hace responsable de llevar a cabo la comisión correspondiente, por mi parte he realizado la comisión que se me asignado y lo he hecho de la mejor manera que he podido (E3, MA.2, P40).

La idea de la entrevistada en cuestión refirió que la directora lleva a cabo su función de manera equitativa, y que a raíz de la organización a todas las hace responsable al cumplir cada una la comisión asignada, mencionando a la vez que genera el trabajo individual por medio del hazlo a como se te ocurra o puedas hacerlo sin brindar sugerencia alguna que es la vía más correcta del trabajo en conjunto.

De acuerdo a los comentarios que han hecho las docentes en función al trabajo de la directora se hace una relación a la aportación de Ganga y Navarrete et al, de acuerdo al liderazgo que en función se observa que se ha venido ejerciendo en el centro preescolar: “Los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás” (p.9).

Estas ideas son claras relacionadas a la función y dirección de un líder, la manera de ejercer los trabajos no solo debe ser “esto es tuyo y averigua que hacer”, sino que debe brindar confianza a sus seguidores, dirigir y sugerir cómo hacer los trabajos dar nuevas ideas más enriquecida y así brindar un buen ambiente de trabajo entre sus

colaboradores y el líder, poner a la vez con ello en práctica nuevas expectativas y todo marche bien para el logro de objetivos.

3.4 La participación del docente en la Búsqueda de Solución para la toma de decisiones en una Organización Escolar

La participación es un proceso clave en una organización, porque de ello depende la búsqueda de soluciones de cualquier problema que se presente y se tenga la necesidad de compartir opiniones de manera conjunta.

El representante de la organización debe participar en la toma de decisiones no esperar que solo los colaboradores busquen la solución.

Dir. Bueno en ese punto pues siempre que se quiera realizar un trabajo y queramos un trabajo exitoso nosotros tenemos antes que nada pues tomar acuerdos con todo el personal docente de acuerdo al proyecto que queramos llevar a cabo ya sea actividades con los padres de familia o con los mismos niños, con el personal docente , es muy importante antes que nada llevar a cabo una reunión para tomarles el punto de vista a cada una y así se desarrollen bien los trabajos, de la misma manera se hace con los padres de familia antes de llevar a cabo una reunión con ellos tenemos que hacer la planeación , qué punto queremos tratar para que nos dé un buen resultado, (E1, DIR, P14).

Para el desarrollo de los trabajos programados en la escuela en la mejora del aprendizaje de los alumnos, se toman acuerdos para que todos los agentes escolares se encarguen de participar y sobre todo realizarlas, para ello se toman en cuenta las necesidades de los alumnos, como también, se considera lo que los padres de familia

esperan para sus hijos, para ello se planean diversas actividades encaminadas a un fin común el de los aprendizajes.

Lo más importante de todo esto es que los resultados recaen realmente en los aprendizajes de los niños como es el caso del objetivo fundamental, aunque los actores hagan su función a como la hagan lo más importante es que se logren los buenos resultados para el aprendizaje de los objetos de estudios, el comentario realizado por una de las entrevistadas es que:

MA2. Es cien por ciento verificable el porcentaje, ya que todas participamos y se trabaja por equipo. (E3MA2. P23).

Los trabajos que se realizan de manera organizada en el centro preescolar se ha observado que han sido muy buenos para el aprendizaje de los pequeños ya que se observa que lo llevan a la práctica dentro y fuera del aula es decir que lo que se planea bien con una finalidad se puede observar a simple vista.

Ma. 1 Pues como comentaba, dependiendo de con que, compañeras vaya yo a trabajar se da la buena convivencia y depende de eso realmente de lo responsable que seamos cada una de las compañeras para trabajar en equipo. (E2, MA1, P30).

La participación que se ejerce en los trabajos a consideración de una de las entrevistadas menciona que son limitadas, por tal hace falta la disponibilidad y la buena coordinación para que se trabaje de manera conjunta como un buen grupo colaborativo, las propuestas del directivo a veces se cumplen otras veces no, así la considera en este caso la maestra participante porque comentó que ella trata de desempeñar su función por

sí sola sin considerar a otros participantes del equipo, es decir que para unas se trabaja de manera favorable y para otras no de acuerdo a la visión de cada una.

La otra entrevistada hizo su propia propuesta la cual debe ser la manera de colaboración para el logro de un trabajo exitoso.

Ma.1 Pues la estrategia que yo propondría sería que todas trabajáramos en conjunto y de la misma forma, para que así haya un mejor resultado. (E2, MA1, P20).

Cabe mencionar que en el centro existe o se practica el divisionismo de trabajo, se considera que hace falta liderazgo para la integración del trabajo en equipo, se realiza la planeación de los trabajos, pero más no la forma en que se deben realizar realmente.

El autor Pozner de acuerdo a su investigación en la UNESCO exhorta a los directivos tengan presente y en mente que:

El proyecto principal de educación, menciona que al mismo tiempo que los directores escolares, deben propiciar el trabajo en equipo y fortalecer la participación de los docentes, también debe asumir su cargo no únicamente como una etapa de carrera funcionaria, sino como una posición moral, intelectual y funcional, desde la cual tiene la posibilidad de conducir un establecimiento y de imprimirle una dirección, en otras palabras más que meros administrativos de escuelas se requiere de líderes, capaces de crear las condiciones adecuadas, de trabajo que permitan a la comunidad educativa dirigirse hacia el logro de los propósitos educativos.(p.20-30).

Pozner (2012), hace mención en atención a los líderes los cuales deben ser quienes propicien los trabajos en equipo o de manera colaborativa, para así lograr la participación de sus colaboradores, no visionar solo en tener un cargo directivo si no también querer mejorar y fortalecer de manera funcional los trabajos que se planeen

como es el caso para bien de todos los agentes participantes, y que en conjunto sobre todo día con día sean innovadores, se debe tener en cuenta a quienes se benefician al trabajar en un ambiente armónico más aún cómo lograr llevarlo a cabo darle sentido a todo lo que se hace con amor y paciencia.

3.5 Relaciones entre el Personal Directivo y Docentes

En todo centro educativo el clima laboral cobra mucha importancia para llevar a cabo los trabajos, esto se debe a la necesidad de generar en ambiente colaborativo, creando conciencia de que el centro escolar es un lugar donde se generen verdaderos aprendizajes.

Si bien de igual manera el trabajo en equipo y la colaboración de la función directiva ambos son elementos esenciales en el desarrollo de la institución, por ello es necesario generar una visión que brinden consigo una referencia del buen ambiente en el que se trabaja, creando así un buen entorno escolar para los alumnos, los padres de familia, otras autoridades y porque no decir que también será para los mismos colaboradores que generen ese ambiente disfrutaran de él, relacionando así la idea que la directora tiene consigo:

Dir. Pues yo lo considero favorable porque trato de coordinar los trabajos junto con ellas las que realizamos en la escuela para bien de nuestros niños. (El, Dir. p 35).

Se cuenta con el apoyo del directivo para mejorar los trabajos que las maestras planean y realizan todos los días relacionado al trabajo con los educa y competencias a desarrollar en los niños.

La finalidad de todo ello es favorecer el ambiente de aprendizaje de los alumnos coordinando los trabajos y adecuándolos a las necesidades de los niños.

Pero es más la preocupación de que todo lo que hace se haga de lo mejor sin averiguar si se tiene la disponibilidad de todos los participantes solo sepa decir así lo van hacer háganlo y listo no se pone a averiguar si puedes o no si estás dispuesto a hacerlo a no el hecho es cumplir y nada más por lo consiguiente los comentarios de la maestra es el siguiente:

***Ma.1** No, realmente yo no, he tratado de sacar mi trabajo sola y he pedido opiniones pero a otras compañeras y si me han apoyado pero realmente del de la directora no, hasta ahorita en lo que yo estoy en la escuela no he recibido ningún apoyo para mejorar mi labor.(E2, MA1, P34).*

De acuerdo a los comentarios de la directora y la de la docente a la que se refiere se escucha un poco contradictorio y preocupante porque se percibe que el líder no está cumpliendo en algunas acciones su trabajo pedagógico, por el hecho de contar con personal a su cargo tiene la función tanto administrativa como pedagógica, de ello depende que se logre el fin común del grupo coordinado. El apoyo debe ser reciproco entre todos no solo brindarle a unos si a otros no.

Al cuestionar a la docente sobre cómo sería un buen ambiente señala lo siguiente:

Ma.1 Pues consiste en que debe de haber equidad aquí en la escuela, deberíamos de tener los mismos tratos todos pero en lo particular no se da así este a veces te das cuenta cuando por ejemplo queremos un favor y lo pide uno te das cuenta del gesto que la maestra hace referente a la persona que lo pide o te das cuenta cuando tu pides un permiso te das cuenta de que no tienes la misma facilidad que otras compañeras, entonces no hay flexibilidad para todas. (E2, MA1, P40).

Un buen líder cuando coordina solo para unos cuantos miembros del grupo crea el divisionismo de trabajo, para ello se considera que la función debe ser para bien de todos los integrantes el trato debe ser por igual si no tiende a perder el control del grupo como por decir si uno de sus colaboradores no está de acuerdo con algo es difícil que se logre integrar y si lo hace lo que se le proponga lo hará de mala voluntad, para eso se deben tomar en cuenta las ideas de las propuestas y entre todos seleccionar la que mejor convenga pero acordarlo en conjunto y así no existan malas interpretaciones como la que se menciona a continuación.

Ma.1 No, realmente mis ideas y las de algunas otras compañeras yo siento que aquí casi con la maestra no han sido tomadas en cuenta, de hecho ha habido casos en las que he opinado y no me las ha tomado en cuenta, entonces por eso mismo se va dando a que no exista confianza entre ella y yo. (E2, MA1, P42).

Para ser integrante de un grupo es necesario tomar en cuenta las opiniones de los demás para que todos sean participes. El ambiente que debe existir en un grupo debe ser agradable evitar crear apatía sobre todo entre el líder y los integrantes, como el líder recomienda no cargar con problemas familiares y demás que afecten el ambiente de trabajo se debe tomar muy en cuenta esas recomendaciones.

Cuando el líder trabaja con unos cuantos integrantes del grupo por favoritismo, pierde autoridad y tiende a generar divisionismo al momento de realizar los trabajos.

La siguiente entrevistada hizo comentarios de manera diferente a la anterior, pero de esa manera se percibe la visión que se tiene o se genera de acuerdo a la organización de trabajo.

MA2. Claro que sí como le he mencionado ella siempre nos ha apoyado en cualquier actividad que tengamos dudas o que vayamos a realizar siempre le preguntamos si está bien que nos sugiere o como lo podemos enriquecer. (E3, MA2, P27).

Las experiencias de las personas ayudan a mejorar las ideas de los demás es muy importante compartir dichas experiencias si no se comparte no sirve de nada quedarse con ella.

Se cuenta con el apoyo del directivo para mejorar los trabajos, pero la preocupación que se nota de ella siempre es que todo lo que hace se haga de lo mejor. Sin averiguar si se tiene la disponibilidad de todos los participantes solo sepa decir así lo van hacer háganlo y listo no se pone a averiguar si puedes o no si estás dispuesto a hacerlo o no el hecho es cumplir y nada más.

Los colaboradores cuando tienen disponibilidad para ejercer un trabajo lo logran sin límites aunque no esté en frente de toda organización el líder responsable. El perfeccionismo de trabajo trae consecuencias cuando los que lo realizan no lo hacen con voluntad propia, cuando esto sucede los participantes lo toman como demasiado trabajo difícil de realizar o el tiempo no lo permite.

Por consiguiente la relación que se da entre el director y el personal docente se considera apático debido a que los comentarios o versión que dan las docentes

entrevistadas son de manera contrarias a los comentario de la directora, aunque los trabajos se lleven a cabo en bien del aprendizaje de los alumnos. Existe contradicción entre ambos comentarios porque una considera que todo es perfecto y otras no de acuerdo al ambiente que se vive cotidianamente en las aulas.

3.6 El trabajo del director como generador de ambiente de aprendizaje

Se debe tener siempre presente que el clima escolar es un factor importante para el logro de aprendizajes de los alumnos, tanto dentro y fuera del aula es necesario tener visible todo los elementos que contribuyan a despertar el interés de los alumnos para su propio aprendizaje que les sirva para toda la vida, los elementos educativos también ayudan a que los alumnos aprendan a saber ser y saber hacer, explorando aprenden de la mejor manera más aún cuando se les pone en sus manos elementos novedosos que valgan la pena llamar la atención y el interés de los niños. A demás que los docentes contribuyen a planear situaciones de aprendizajes que de igual manera influyen en el saber del alumno por ello la directora menciona que:

***Dir** Las actividades que las maestras planean en los Consejos Técnicos realmente las llevan a la práctica y aparte de la práctica pues tener un buen resultado con los alumnos. (E1, DIR, P16).*

Las actividades que se planean en los trabajos de consejos técnicos se hacen pensando en los niños, para ellos se adecúan diversas estrategias de trabajos, tomando en

cuenta las necesidades de los mismos, poniendo en práctica las situaciones de aprendizajes que se diseñan logrando con ello aprendizajes esperados en los alumnos.

*Ma. 1*No, al cien por ciento no se logran los aprendizajes por qué, hay muchas cosas que implican podríamos decir que la falta de los niños a veces a clases, también podría ser la falta de materiales como también la falta de apoyo de los papas en las tareas cotidianas de los niños, las inclemencias del tiempo, las enfermedades comunes son muchas cosas que implican, o también podría ser la falta de experiencia de uno como docente. (E2, MA1, P22).

De acuerdo a los comentarios de la entrevistada la asistencia constante de los alumnos a clases son factores que ayudan el proceso educativo de los niños, para ello hay que buscar estrategias para que no haya muchas inasistencias y se aproveche al cien por ciento los aprendizajes, como también lograr que todos los alumnos asistan y cuenten con todos los materiales necesarios para el desarrollo de sus trabajos lograr que los padres de familia sean conscientes y tengan claro a que va el niño a la escuela que en el exigir está el dar y el dar es para sus hijos no dejarle toda la carga sólo a la maestra las maestras hacen todo lo que este a su alcance para su enseñanza como el diseño de las actividades.

La autoridad debe ser el ejemplo de la agrupación debe tener iniciativas en los trabajos que se realicen para que el grupo se sienta motivado y a la vez fortalecido para lograr lo que se proponen en relación a la educación de los alumnos por ello los resultados se ven de la siguiente manera:

MA2. Sí se logran porque los niños ponen en práctica sus aprendizajes dentro del aula y fuera de ella. (E3, MA2, P15).

Es bueno compartir las experiencias con las que cuenten las docentes porque eso ayuda a mejorar en los demás, además que pone en práctica el compañerismo y cuando se trata de un grupo pues todos salen adelante al quedar bien uno quedan bien todos Los trabajos que se llevan a cabo para con los alumnos es con el fin de que logren mejorar sus competencias, por ello las planeaciones de trabajos que se realizan es con una solo objetivo.

Es muy importante que los objetivos que se buscan se logren como tal con intervención de los participantes es decir en equipo, cuando se trata de formar a las personas o seres humanos lo que aprenda es para el resto de su vida futura.

Hemos señalado la importancia del liderazgo para la buena conducción y organización de una escuela y tenemos que reconocer que esta no siempre logra, y no necesariamente por la falta de liderazgo en ocasiones el colectivo docente no logra compactarse como equipo y no participan de las decisiones del líder.

Por lo anterior se crean conflictos que llegan a afectar el aprendizaje de los alumnos lo cual nos hace enfatizar que el director y el colectivo docente integrados en un equipo sólido hacen posible la mejora continua en todos los ámbitos de la escuela.

Conclusiones

Después de realizar el análisis de las categorías que se originaron de la presente investigación se está en condiciones de realizar las siguientes apreciaciones finales a manera de conclusión.

El tema del “Liderazgo del Director ante la Perspectiva Docente” es de considerar que para ejercer un liderazgo se debe tener claro que es un gran reto a enfrentar todo lo que tenga que ver en especial en los grupos organizacionales, debido a que suelen presentarse diversas situaciones a veces inesperadas, la función se puede ejercer con la visión de enfrentar y dar solución a cualquier problema en caso necesario, para ello el resultado de cada categoría fueron los siguientes.

En relación a la solución de conflictos

Desde la experiencia de los sujetos informantes los conflictos que se han presentado en el centro Preescolar “Las Blancas Mariposas” de acuerdo al análisis realizado se aprecia que la directora ha sabido enfrentar y conducir las situaciones que se han ocasionado de manera física, verbal o social entre alumnos los padres de familia y las docentes evitando generar nuevos problemas, busca llegar a la total solución no dejando entre dicho la situación para así determinar que no se repita en otros momentos logrando con ello un lazo de amistad entre los personajes involucrados en el conflicto.

También se pudo observar que existen ideas contradictorias entre las docentes debido a que refirieron que cuando se les ha presentado algunos problemas entre los

participantes educativos al decir entre los alumnos, la directora hace caso omiso de la situación y que como docentes se hacen responsables de buscar las alternativas y lograr con ello la solución de los conflictos de manera favorable en un ambiente armónico.

Según Navarro (2013), es importante que un directivo disfrute su trabajo y la manera en que lo hace, de tal manera que debe estar pendiente de lo que suceda en el contexto con la finalidad de que cumpla siempre con su responsabilidad y el compromiso de ejercer su función, evitando imponer que las docentes sean las que hagan todo el trabajo, el líder debe asumir también responsabilidades y apoyar de manera directa a sus colaboradores para la búsqueda de solución a los conflictos logando de esa manera un trabajo en unidad evitando el divisionismo y alcanzando con ello un nivel de éxitos en su trabajo como todo un líder transformacional. Esto al parecer no se ha logrado.

Liderazgo y trabajo colaborativo

En el contexto investigado se logró percibir que sólo en ocasiones se trabaja de manera colaborativa y se logra buen futuro para la escuela así como para todos los participantes. El papel del líder por un lado busca contribuir en la buena relación entre todos los miembros, aunque también se encontraron datos en algunas participantes, que manifiesta el “favoritismo”, que la figura del director ejerce por algunas docentes.

En base a lo anterior en la opinión de uno de los sujetos señalo que no se da el trabajo colaborativo entre el directivo y los docentes y que solo se dan indicaciones de lo

que se debe hacer y las docentes son las que planean y lo llevan a cabo buscando mejores resultados.

En las aportaciones encontradas suele comprenderse que cuando se trabaja en grupo exista la colaboración de todos los involucrados para lograr los objetivos que se propongan por todos, donde los participantes se sientan con la satisfacción de decir “lo hicimos y muy bien, lo hemos logrado”. En la ardua labor de las docentes es necesario contar no solo con el trabajo de los colaboradores sino también la del líder, que el líder demuestre en todo momento su capacidad intelectual y hacer su función a lo que se ha comprometido sugerir y dar iniciativas de cómo hacer las cosas despertando el interés de todas para así sentirse motivadas a la búsqueda de metas y logros de objetivos.

El vínculo de relación de la directora para ejercer su liderazgo

De acuerdo a lo observado en la investigación la función que debe ejercer el líder en relación con sus colaboradores, se considera necesario y vital para el progreso del contexto escolar, es muy importante que el líder se involucre no solo en la cuestión administrativa sino que también se dé la oportunidad de integrarse e involucrarse en los trabajos que en la escuela se programe de acuerdo a la visión en conjunto.

Se logró observar también en el análisis los comentarios que alguna de las entrevistadas, mencionando que la presencia del líder no es de suma importancia para que los trabajos sean realizados en un grupo, sin embargo el análisis de los autores antes mencionados consideran que los trabajos realizados por el sólo grupo no avanza de

manera total para alcanzar sus metas si no cuenta con alguien que coordine lo que se tiene o debe hacer y con qué fin debe hacerse.

Es claro que cuando un líder ejerce su función y se involucra en la organización de los trabajos en conjunto con los colaboradores existe la mayor probabilidad de que se logren los objetivos que se planeen.

En decir de las entrevistadas a ideas negativas mencionaron que la directora no se integra en los trabajos del aula, no han tenido la oportunidad de contar con su participación y asesoramiento en cuestión en los trabajos pedagógicos ya que se ha venido observando que se enfoca más en el trabajo administrativo porque siempre se preocupa por quedar bien con su jefe inmediato y descuida en particular la cuestión pedagógica, esto acarrea que el colectivo se acostumbre a trabajar con o sin su colaboración y cuando trata de involucrarse sus ideas no son tomadas muy en cuenta por el colectivo, debido a la organización ya acordadas por todas, el líder en ese caso lo toma como que los colaboradores se toman atribuciones que no les corresponde, así de esa manera se trabaja en el centro escolar con todo esto se da la idea que existe indiferencias del vínculo de relación entre el colectivo docente y el líder.

La participación del docente en la búsqueda de solución para la toma de decisiones en una organización escolar

Los docentes forman parte importante y fundamental en la organización de los trabajos educativos en el aula; para el logro de aprendizajes, el docente es quien planea adecúa las actividades que considera necesario transmitir a los alumnos tomando en

cuenta los conocimientos previos y sus necesidades, busca con ello los aprendizajes esperados de manera verificable sobre todo buscar que lo aprendido les sirva para desenvolverse su vida futura.

Se tiene claro por parte del director que la ardua labor de un docente no es solo el de coordinar los trabajos en el plantel educativo y aula sino también la responsabilidad de coordinar los trabajos con los padres de familia quienes de manera indirecta contribuyen en aportar y participar en las tareas educativas colaborando como parte de las mejoras de los aprendizaje de sus hijos.

En relación, la opinión de una entrevistada fue que lo más importante en los trabajos es que todas las colaboradoras participen formen equipos y trabajen de manera equitativa, para así lograr mejores resultados y los trabajos con los alumnos sean muy bien organizados.

Pozner (2012) señala, que los directores al asumir el cargo, no sea una etapa de carrera funcionaria sino más que un administrativo, se requiere de líderes capaces de crear las condiciones adecuadas que permitan a la comunidad educativa dirigirse hacia el logro de propósitos educativos tomando en cuenta los trabajos de los docentes, los padres de familia y alumnos.

En cuanto a la organización de los trabajos en que se solicita el apoyo de los padres de familia es de acuerdo a lo que se programa con los alumnos según lo planeado por la maestra basado al interés de sus hijos. De esta manera se vincula la participación de las maestras en los trabajos pedagógicos en la escuela.

En cambio los problemas que se enfrentan con los alumnos corresponden al maestro del grupo buscar la mejor solución posible cumpliendo con su responsabilidad porque en ocasiones la directora no se encuentra o se tiene que tomar en cuenta las jerarquías y el liderazgo de cada maestra.

En la mayoría de los casos la maestra de grupo es quien tiene la facultad y responsabilidad de enfrentar con los padres todo tipo de situación que se presente entre los alumnos ya sea social o psicológico según el caso, circunstancias del mismo grupo o distinto a ello. No se cuenta tanto con el apoyo del director en ese caso.

Relaciones entre el personal directivo y docentes.

De acuerdo a la observación cabe señalar que por un lado la directora ejerce su liderazgo más de manera administrativa que pedagógica como se ha venido mencionando de acuerdo a ello las docentes comentaron que existe apatía entre colaboradores en el momento de realizar los trabajos. Donde la directora sólo toma acuerdos y los participantes son los que les corresponde organizar y realizar los trabajos sin contar con algunas sugerencias.

Por otro lado el clima de trabajo es muy importante para el logro de metas y objetivos lo cual a comentarios de las entrevistadas una tiene la visión de que si se trabaja de manera organizada y que sí se logra llevar acabo lo planeado.

La otra entrevistada mencionó que no existe dicha relación en los trabajos debido a que unas participan mientras otras no. Esto acarrea indiferencias entre todas y des organización en los trabajos, la directora no toma ninguna medida ni se interesa en saber

quiénes cumplen y quienes no y al parecer las incumplidas siempre son las mismas. Las responsables en realizar los trabajos se preocupan tanto en avanzar con los alumnos, mientras algunas otras no, es decir les da igual si avanzan o no, lo incomodo de todo esto es que a final de cuentas todas son evaluadas por igual por parte de la directora, por tal la directora no evalúa según el empeño si no se observa el favoritismo entre algunas maestras.

De una u otra manera tal situación desestabilizan los trabajos porque se toma en cuenta que el trabajo se realiza en colectivo o por equipo por no considerarse si todas se involucraron en hacerlo o no se toman medidas al respecto.

El trabajo del director como generador de ambiente de aprendizaje

Se dice que de parte de la directora existe relación en el trabajo conjunto porque tiene la visión de que los trabajos que se lleven a cabo con los alumnos sean significativos para que se genere un buen ambiente de aprendizaje.

La planeación de las actividades se lleva a cabo por medio de los consejos técnicos de manera colaborativa, dichas actividades se llevan a cabo mediante la planeación.

Los consejos Técnicos se llevan a cabo por el presidente responsable en este caso la directora, es quien se preocupa por que los trabajos se lleven a cabo aterricen en el aprendizaje de los alumnos.

La preocupación de la directora es que se desarrolle lo planeado logrando que los alumnos aprendan, mientras tanto las docentes son las responsables de que se lleven a la práctica buscando con ello el logro de los objetivos.

Los trabajos realizados por las docentes faltan involucrarse todo el colectivo docente, porque es observado que no todas participan y la directora no toma ninguna medida al respecto.

Existe el favoritismo por parentesco o afinidades personales, esto se aprecia en el momento de trabajar, no todas están dispuestas a trabajar fuera de la jornada de trabajo, unas opinan de una manera y otras de otra, de tal manera que en ocasiones las cosas siguen al mismo ritmo, por consiguiente se da la indiferencia e integración no de uno sino de dos o tres equipos al momento de tomar acuerdos.

La directora en ocasiones no toma decisiones definitivas por las indiferencias de trabajo. Trata de aplicar su liderazgo pero la gana el lado humano siempre. A diferencia que no entre todas si no entre unas cuantas.

Cabe señalar que en base a la investigación realizada en el centro preescolar “Las Blancas Mariposas”, como experiencia se vislumbra que el director ejerce una función personal y netamente administrativa por la falta de influencias que presenta entre sus colaboradores y la atribución a sus mandatos, es necesario favorezca la relación y la participación entre docentes logrando de esta manera la realización de los trabajos de manera equitativa y en gran medida de forma conjunta la organización educativa.

Los trabajos que se realizan en una institución educativa, es obligación conjunta del director y sus colaboradores para el logro de una buena visión de la instrucción. Para ello es necesario que un líder tenga actitud transformador en atención a sus colaboradores mejorando el trato personal y armonizando el trabajo diario con una relación comunicativa.

Sugiero que la institución educativa sea quien proponga y forme a los líderes en función de una organización, a fin de asegurar su desempeño mediante un perfil de habilidades y asesoramientos al personal que coordine y sobre todo tomar en cuenta las cualidades requeridas de los interesantes.

Por medio de esta investigación se pretendió reconocer las características del liderazgo del director del centro preescolar, en relación a los trabajos que en el se llevan a cabo.

A partir de la investigación realizada hemos de destacar que la perspectiva que los docentes tienen sobre un director no siempre es positiva y esto puede deberse a múltiples factores que van desde la poca afinidad personal hasta la manera en que se relacionan laboralmente de director a docente o viceversa.

En un colectivo docente como lo fue en este caso, hay profesores que opinan de manera positiva sobre su líder y otros que se atreven a exhibir tantas cosas negativas como lo sea posible. Estas relaciones afectan la organización de la escuela y el buen funcionamiento de la misma.

Ante este panorama podemos preguntarnos qué acciones concretas se pueden realizar para que las relaciones entre directivo y docente funcione eficientemente a favor del aprendizaje, como debe ser formado un director para desempeñar su labor al frente de una escuela qué se deben las múltiples perspectivas negativas que los docentes muestran de su líder. Interrogantes como estas saltan a la mente y motivan a continuar indagando sobre el liderazgo de quienes tienen la difícil tarea de conducir un centro educativo.

Esta investigación mostró solo algunos aspectos de las perspectivas que los docentes se van creando sobre el director de la institución donde laboran: cómo resuelven conflictos, como conducen el trabajo colaborativo, cómo participa, cómo se relacionan con los docentes.

Esto con la intención de identificar las características del liderazgo y las opiniones que los docentes tienen de este liderazgo. Sin embargo queda la puerta abierta para seguir indagando sobre el tema de estudio para encontrar caminos que nos lleven a mejorar los ambientes laborales en favor de un mejor aprendizaje.

Referencias

- Beckhard,R,Gold y M,Heselbein ,F.,(2 004). El líder España Deusto y Definición de liderazgo trabajo que es el liderazgo Editores: Barcelona: Deusto; Año de publicación: 2008; País: España; Idioma: español; ISBN: 978-84-234-2262-3- 2. El liderazgo de la organización sin puestos de trabajo. David M. Noer (p.136).
- Cerda, H. (1991). Los elementos de la Investigación. Bogotá: El Buho. (Compilación con fines instruccionales) universidad nacional abierta dirección de investigaciones y postgrado maestría en educación abierta y a distancia epistemología e investigación unidad curricular: metodología de la investigación (p.106).
- Cuevas, L; M^a Mercedes y Díaz F. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación un estudio del perfil de los Directivos en un contexto pluricultural. Hadadlo, H.R.V. Universidad de Granada (Campus de Ceuta). (P-115).
- Fulan, G., Michael y Stiegelbauer., (1992). No se conocen los parámetros que determinan la conducción y organización de la elección del personal directivo Guía para maestros (p.114).
- Fulan, G., Michael y Stiegelbauer., (1997). El cambio educativo, guía de planeación para maestros. (p.140).

Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin., (2013). En focues asociados al liderazgo eficaz para la organización. Revista Gaceta Laboral. Vol. 19. N°.Universidad del Zulia (LUZ) · ISSN 1315-8597(p.120).

Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin., (2013). Tipos de Lideres Revista Gaceta Laboral. Vol. 19. N°.Universidad del Zulia (LUZ) · ISSN 1315-8597(p.121).

Hernández, F, y Baptista., (2008). Método Cualitativo, Editorial Shalom, EDICIÓN: A. Rubeira DISEÑO: M. Sanabria ISBN 978-959-212-783-7 (p.94).

Herrera, C., Luis., (1996). Liderazgo para la competitividad, dirección y progreso. Castellón España. Volumen 7, número 2 (especial) Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (p.-131).

JURAN, J. Miguel., (1990). Juran y el liderazgo para la calidad Madrid:

Encuadernación: Tapa Blanda Editorial: Díaz de santos Lengua: CASTELLANO

ISBN: 97884871894495198 libro de Administración y dirección empresarial (p. 376).

Leiwood, Jathzin Y (2009). Cuatro tipos de prácticas del Liderazgo Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 Universidad de Granada España (p.140).

Leiwood, Jathzin Y., (2006)., El liderazgo educativo y su papel en la mejora, una visión actual de una dirección burocrática. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2 Universidad de Granada España (p.140).

Navarro R., Miguel., (2013). Dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: clave hacia la transformación. Red Durango de investigadores educativos AC. Estado. De México. (p.117).

- Pozner, Bladimir., (2015). “El directivo repercusiones de su liderazgo” Programa de doctorado: curriculum profesorado e instituciones educativas Departamento de didáctica y organización escolar Universidad de Granada España (p.101).
- Samayoa, Sota Dr., Eulogio (2012). Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de Ventanilla Callao (P-139).
- Schmelkes, Sylvia.,(2004) Hacia una mejor calidad de nuestras Escuelas Serie Educativa p. cm Colección INTERAMER, ISSN 1021-4666; no. 32 School Management and Organization-Latin America. Title II. Series. (p.94).
- Schmellker, Sylvia., (2004). Liderazgo Pedagógico del directivo de educación preescolar, estudios de la OCDE de Innovación Reg., México DF (p.202).
- Schmellkes, Sylvia., (2013). El liderazgo transformacional una herramienta básica para la organización escolar” Subsecretaría de Educación Básica Viaducto Río de la Piedad 507, Granjas México, 08400, Del. Iztacalco México, D. F.Mexico (p.152).
- Tapia, G., Carmen P, Becerra., P. Sandra Y Mansilla,S. Juan (2010), Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables.Mexico DF.(p, 110).

ANEXOS

A. Matriz de Referentes Teóricos.

AUTOR	CITA TEXTUAL	¿PAR QUÉ ME SIRVE?	COMENTARIO
<p>Navarro R., Miguel. (2013) dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: clave hacia la transformación. Estado. De México. Red Durango de investigadores educativos AC.</p> <p>Navarro R., Miguel.(p.117)</p> <p>Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin. 2013. En foques asociados al liderazgo eficaz para la organización.</p>	<p>El estilo no es tan importante como la voluntad de los directores que contribuyen al desarrollo de amplias comunidades de aprendizaje dentro de sus escuelas. (p- 9).</p> <p>Demuestra día con día que disfruta lo que hace y siempre está ahí para apoyarte”</p> <p>Agrada cómo muestra su talento como ser humano; siempre escucha con respeto, sugiere sin imponer, y toma las cosas con compromiso. (p-130).</p> <p>Características de un líder.</p> <p>Autocrítico: Reconocer errores y debilidades, permite superar las y convertirlas en fortalezas.</p> <p>Comunicador: Capacidad para transmitir sentimientos y</p>	<p>Para mí es importante considerar las ideas del autor porque me ayudara en el desarrollo de mi trabajo.</p>	<p>Comparto la idea del autor</p> <p>Porque eso es lo que los líderes deben hacer siempre, contribuyendo en el trabajo, para alcanzar los objetivos que se propongan en bien del centro educativo, que no siempre piensen que el personal de trabajo son quienes deben estar enfrente de todo y que de ellos depende el logro de los mismos sino que también ellos como líderes deben colaborar en toda actividad para que el logro sea más eficaz, sobre todo en lo educativo.</p> <p>Un líder siempre debe colaborar con satisfacción en todo trabajo, apoyando y demostrando su</p>

<p>Revista Gaceta Laboral. Vol. 19. N°. (p.120)</p> <p>Ganga, Francisco y Navarrete, Erwin (2013) Tipos de Lideres</p> <p>Revista Gaceta Laboral. Vol. 19. N° Universidad del Zulia (LUZ) · ISSN 1315-8597 (p.121)</p>	<p>pensamientos, emitiendo mensajes claros y efectivos.</p> <p>Creativo: Generación constante de ideas en relación a la solución de problemas y en el proceso de tomar de cisiones.</p> <p>De legador de tareas: Asignación de tareas específicas de acuerdo a las competencias y talentos.</p> <p>Empático: Capacidad de mantener buenas relaciones interpersonales.</p> <p>Con espíritu de servicio: Capacidad de estar a disposición de quienes lo requieran.</p> <p>Férrea de terminación: Capacidad de enfrentar las presiones del medio y no que- dar en el camino con las iniciativas y objetivos.</p> <p>Motivador: Habilidad para crear las condiciones que permitan motivación y</p>	<p>El referente del autor me es de interés porque enfoca las características de un líder ideas que me ayudará en el desarrollo de mi trabajo.</p> <p>La definición que el autor refiere es claro porque un líder funciona cuando se cuenta con la participación e integración de un grupo a quien coordinar.</p> <p>Sirve para tener idea del papel que juega una</p>	<p>responsabilidad al igual que el personal que coordina, este debe despejar dudas, al grupo.</p> <p>Para ser un buen líder, y organizar muy bien un equipo o grupo, se debe contar con las características adecuadas, las cuales ayudaran a fortalecer al grupo que se denomine, estas ayudaran a actuar como el autor menciona se lograrán desarrollar los objetivos que se propongan en bien del grupo, cuando algo sale mal tiene la facultar de reconocer dichos errores.</p> <p>El líder debe transmitir conocimientos a los integrantes de su equipo de trabajo que les ayuden a ser mejor cada día a hacer mejor su trabajo Un buen líder debe ayudar a sus colaboradores a la solución de problemas cuando se les presenta, debe ser partícipe de esa solución no dejar solo a la persona a solucionarlo.</p>
--	--	---	--

<p>Beckhard,R,Gold y M,Heselbein ,F.,(2 004) Definición de liderazgo que es ser líder, España Deusto el liderazgo.(p.136).</p> <p>Fulan, G., Michael y Stiegelbauer. S. (1997).El cambio educativo, guía de planeación para maestros.(p.140)</p> <p>Fulan, G., Michael y Stiegelbauer (1992) no se</p>	<p>compromiso con los objetivos propuestos.</p> <p>Planificador: Capacidad para utilizar diversas herramientas de programación.</p> <p>La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.</p> <p>Liderazgo es la relación de la cual una persona (líder) influye en otros para trabajar voluntariamente y con buena disposición en las tareas de las empresas necesarias para alcanzar los objetivos deseados por el líder y/o el grupo. Por lo tanto, el líder debe ser una</p>	<p>persona al desempeñar cierta función en grupo.</p> <p>Sirve para tener una visión al cambio de trabajo no ser siempre rutinario.</p>	<p>Cuando un líder encomienda cierta actividad donde deben participar sus trabajadores, debe ser tolerante y comprensivo al comisionar quienes participaran de acuerdo a su capacidad y experiencia.</p> <p>Este liderazgo trata sobre la comprensión cuando un empleado tenga algún Este liderazgo trata sobre la comprensión cuando un empleado tenga algún contratiempo por cualquier situación que se le presente Este sea humanista se ponga en su lugar que todos podemos pasar por lo mismo sea problema de salud o familiar o algo más.</p> <p>Es importante porque dá un panorama de coordinar los trabajos en grupo.</p> <p>Para que una persona sea capaz de dirigir a una agrupación debe tener</p>
--	--	---	---

<p>conocen los parámetros que determinan la conducción y organización de la elección del personal directivo Guía para maestros (p. 176)</p>	<p>persona que infunda respeto, seguridad,</p> <p>Dirección es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye las tareas de fincar los objetivos y alcanzarlos.</p> <p>Determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planteamiento e integración de todos los sistemas de un todo unificado admiración y deseos de trabajar.</p>		<p>influencia en ellos para que los participantes brinden confianza en los trabajos.</p> <p>Se debe tener en cuenta que al realizar cierto trabajo se debe tener cambios para atraer el interés de los participantes.</p>
<p>Herrera C., Luis. (1996). Liderazgo para la competitividad, dirección y Progreso Castellón España Volumen 7, número 2 (especial) Revista Iberoamericana de</p>	<p>El liderazgo: se define como la dirección, jefatura o conducción de un grupo social o de otra colectividad, es el arte de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la</p>	<p>Es de mucha importancia conocer que es un líder porque me ayudará a tener idea de la importancia del mismo.</p>	<p>El papel de un líder es de suma importancia para la organización de un grupo siempre y cuando se tenga la disponibilidad de colaborar para alcanzar logros esperados para el mejoramiento del grupo.</p>

<p>Evaluación Educativa (p.131).</p>	<p>consecución de las metas grupales (p-98).</p> <p>Concepto de liderazgo Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.</p>	<p>Me sirve para conocer quién puede ejercerlo</p>	<p>Un líder con esos requisitos puede llegar a lograr todo lo que se proponga</p>
<p>Cuevas, L; M^a Mercedes .y Díaz F. (2008) Liderazgo de los directores y calidad de la educación Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Hidalgo, H.R.V(p.115).</p>	<p>Liderazgo y tamaño del centro Es un hecho comúnmente admitido que el liderazgo es más difícil de ejercer en grupos amplios que en grupos reducidos. Por este motivo hemos procedido a clasificar los centros en función del número de profesores que integran el claustro. De este modo hemos considerado centros pequeños a los que cuentan con un número de profesores no superior a treinta, centros medianos entre 30 y 50 profesores y centros</p>	<p>Porque, refiere a la función del director de acuerdo a la cantidad del personal a su cargo, es acertada esta característica para la buena función de una escuela con pocos y muchos agentes educativos</p> <p>Se relaciona al trato a la conducción con seres humanos.</p>	<p>Es importante tener claro cuál es la dificultad que se les presenta a los directores al dirigir un grupo numeroso de personal no es igual tratar con tres o dos maestros que con nueve, las atenciones no son iguales mucho menos los tratos e indiferencia que se viven en una escuela, debido a que las ideas son demasiadas las cuales no son fáciles de tomar cualquier acuerdo de trabajo.</p>

<p>Sota Samayoa Dr. Eulogio (2012) Liderazgo directivo y desempeño docente en el nivel secundario de una institución educativa de ventanilla – callao (p.139).</p> <p>Hernández, F, y Baptista (2008). Método Cualitativo, Editorial Shalom, EDICIÓN: A. Rubiera DISEÑO: M. Sanabria ISBN 978-959-212-783-7 (p.94).</p>	<p>grandes por encima de 50 profesores.</p> <p>Manifiestan que el “liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos (proyectos comunes.</p> <p>La investigación descriptiva de la cualidades de la situación observada debido a que una investigación descriptiva es la que busca especificar las propiedades importante de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea de interés para un análisis.</p> <p>-El Modelo racional, se basa en el supuesto que las personas se encuentran principalmente motivadas por un interés para obtener cumplimiento</p>	<p>Es importante y servirá porque con ello se buscara un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad, se tratará de probar o de medir en qué grado de cierta cualidad se encuentra un acontecimiento dado, y descubrir tantas las Cualidades posibles.</p> <p>Sugiere que los trabajos se lleven a cabo mediante tareas de acuerdo a las organizaciones de trabajo que se planeen.</p>	<p>Se debe tener claro del tipo de trato que se les dé a las personas cuando se tenga que tratar asuntos de importancia. en función de algunas tareas o proyectos,</p> <p>Es necesario tener claro lo que queremos investigar y conocer las situaciones o acontecimientos que existen en el caso de un grupo de nivel educativo.</p> <p>Da ideas en relación a modelos da un mejor panorama de organización para la realización de trabajo.</p>
---	--	--	---

<p>Schwerin, Edgar(2015) Hipótesis de las organizaciones sean basados en tres modelos (p-172)</p>	<p>organizacional por parte de los distintos miembros.</p> <p>-El Modelo Social, surge a partir de las limitaciones del Modelo racional y de las distintas evidencias que han mostrado la importancia de otras variables, las normas de productividad son establecidas por los mismos grupos de trabajo.</p> <p>El Modelo de auto-realización que encuentra su sustento en que las actividades desarrolladas son cada vez de menor alcance y profundidad al dividirse las tareas en sub-tareas y los procesos en sub-procesos. Las personas tienen que encontrar un significado en lo que hacen buscando la auto-realización a modo de alcanzar su potencial más alto</p>		
---	---	--	--

B. Construcción del Estado del Arte

Autor	Método	Preguntas	Conclusiones	Autores
<p>Schmelkel Sylvia .(Enero 2004) Liderazgo Pedagógico del directivo de educación preescolar, de la OCDE de Innovación Reg., México D.F. (p.202).</p>	<p>El estudio emprendido se sustenta en una metodología etnográfica realizando observaciones Participantes, entrevistas en profundidad y cuestionarios de opinión. La investigación de corte cualitativa se realiza en una zona escolar del Distrito Federal integrada por 9 escuelas secundarias con 18 directivos considerando 9 directores y 9</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el directivo de la escuela secundaria? • ¿Qué estrategias pedagógicas implementa el directivo para propiciar la reflexión Docente? • ¿Qué conocimientos y habilidades deberá tener el directivo para desarrollar un liderazgo Pedagógico 	<p>Se identifican procesos de gestión lineales dado que los directivos asumen cargas administrativas excesivas que les restan tiempo para el acompañamiento pedagógico a los Docentes. El tipo de liderazgo que ejerce el director que se manifiesta dentro de un marco de poder, que va unido a la percepción de imponer el orden a los subordinados. Con relación a los tipo de comunicación que establece con</p>	<p>Garay, P. (2008). Modelo de liderazgo para una dirección efectiva. En O. Maureira (Ed.), Perspectivas de gestión para la innovación y el cambio educativo. Santiago: Ediciones Universidad Católica Silva Henríquez, 135-184. Leith Wood, K. (1994). “Liderazgo para la reestructuración de las escuelas”. Revista de Educación, 304, 31-60. Leith Wood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas?</p>

	subdirectores		<p>todos los integrantes de la comunidad escolar, son verticales, generalmente para designar comisiones o de fiscalización para la entrega de los múltiples procesos que tiene que registrar el directivo (entrega De planes, avances programáticos, cuadros de evaluación) sin que haya un diálogo que Permita el intercambio de ideas en busca de la mejora educativa.</p> <p>Las estrategias de atención emprendidas para el apoyo al aprovechamiento de los estudiantes es muy limitado, generalmente en las</p>	<p>Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.</p> <p>W Einstein, J. et al. (2009). “Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos Capaces de guiar la investigación empírica”. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 7(3), 20-33.</p>
--	---------------	--	--	--

<p>Tapia, G., Carmen P. Becerra, P. Sandra Y Mansilla, S. Juan (2010), Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables.(p, 110)</p>	<p>Cualitativo nivel descriptivo.</p>	<p>Objetivo General, Al finalizar el alumno desarrollara estrategias y habilidades con el objeto de conducir grupos humanos dentro de las organizaciones</p>	<p>reuniones del consejo técnico, se escuchan lamentos del desinterés o ausentismo de los estudiantes, bajo o nulo apoyo de los padres de familia, sin que se construyan estrategias que coadyuven al mejoramiento del aprendizaje de los alumnos.</p>	<p>El estudio realizado nos ha permitido acercarnos a las instituciones educativas de enseñanza secundaria, lo que ha sido un gran aporte para comprender, desde los propios actores, elementos del liderazgo directivo que se constituyen en fortalezas y obstaculizadores para promover la mejora en la calidad de los aprendizajes</p>
---	---------------------------------------	--	--	---

			<p>El estudio realizado nos ha permitido acercarnos a las instituciones educativas de enseñanza secundaria, lo que ha sido un gran aporte para comprender, desde los propios actores, elementos del liderazgo directivo que se constituyen en fortalezas y obstaculizadores para promover la mejora en la calidad de los aprendizajes</p>	
<p>Schmelkes Sylvia (2013) ” El Liderazgo transformacional una herramienta básica para la organización Subsecretaría de Educación Básica Viaducto Río de la Piedad 507, Granjas México, 08400, Del.</p>	<p>La investigación llevada a cabo fue de tipo Cualitativo y de carácter exploratorio, descriptivo, de modo que se ajustó a las preguntas y objetivos de la investigación. de naturaleza deductivo, es decir</p>	<p>Objetivo General Conocer las prácticas del liderazgo transformacional como agente motivador en los directivos de un colegio municipal</p>	<p>A partir de la investigación realizada, de carácter cualitativa y exploratoria, y guiados por la pregunta de investigación, se ha podido conocer la vivencia de</p>	<p>Bennett, M. d. (2007). El Liderazgo Transformacional y la Evaluación de programas académicos universitarios en México. Educar 40, 163-189.</p>

<p>Iztacalco México, D. F. México (p.152).</p>	<p>que a través de la indagación del discurso de los actores involucrados no se pretende buscar una relación causa-efecto entre las variables, sino más bien conocer o aproximarse al fenómeno del liderazgo transformacional. Es descriptivo, ya que se construirá una narración que dé cuenta de los principales elementos de la cultura de la organización y de los actores que integran la Comunidad Educativa del Colegio Simón Bolívar.</p>	<p>Objetivos Específicos Identificar prácticas del Liderazgo Transformacional en directivos Identificar y describir las prácticas del Liderazgo Transformacional a partir de los relatos de los docentes. Identificar y describir prácticas del Liderazgo Transformacional como agente motivador. Identificar prácticas del Liderazgo Transformacional presentes en el PEI (Proyecto educativo institucional).</p>	<p>profesores y docentes en torno al proyecto educativo del colegio Simón Bolívar el tipo de liderazgo predominante, y las distintas dimensiones presentes en el discurso de los actores Si bien se obtuvo una convergencia casi absoluta de que el modelo predominante presente en el cuerpo directivo y la organización es de tipo transaccional, existen elementos germinales que avizoran la emergencia de esquemas de carácter transformacionales. La ausencia de un liderazgo transformacional fuerte, que concerté a todo el equipo</p>	<p>Gaspar, F., & Rojas, A. (2006). Bases del Liderazgo en Educación: Líderes escolares, un tesoro para la educación. Santiago, Chile: Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO, para América Latina y el Caribe, OREALC/UNESCO Santiago. García, V., Rome rosa, M. M., & Lloréis, F. J. (2007). Liderazgo Transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vol.16, N°4,</p>
--	---	---	--	--

			<p>directivo bajo una visión común orientada a un proyecto educativo institucional, que involucre a los docentes en el desarrollo de objetivos y metas ha dado pie para que un modelo racional administrativo sea el predominante. La carga administrativa, la orientación por desempeño entre otros factores tienden a generar y reproducir modelos de estímulos y respuestas. Donde cada persona opera en su propia isla, y da cuenta individual de sus resultados.</p>	<p>ISSN 1019-6838, 25-46. Gil-García, A., Muñiz, M., & Delgado, A. (2008). El</p>
JURAN, J. Miguel. (2008):Juran	Alude a razonamientos	¿Cómo identificar los Logros en el Crecimiento	Las investigaciones llevadas a cabo permitió extraer una	Directivos y Conducta de los desarrollo de la

<p>Y el liderazgo para la calidad. Ed. Díaz de Santos, Madrid.: Encuadernación: Tapa Blanda Editorial: Díaz de santos Lengua: CASTELLANO ISBN: 97884871894495198 libro de Administración y Dirección empresarial (p. 176).</p>	<p>similares al afirmar que el objetivo de La metodología cualitativa es la comprensión, mientras que la cuantitativa se centrará en buscar las causas –afirmación en la que coincide con Bryan (1988)–, Persiguiendo el control y la explicación</p>	<p>inteligente desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación? -¿Cómo generar Crecimiento sostenible: promoción de una economía más eficiente, ecológica y competitiva? ¿Quehacer para lograr un Crecimiento inclusivo en la institución educativa?</p>	<p>serie de conclusiones respecto al objetivo principal de nuestro estudio, que Se pasa a describir a continuación. Los casos estudiados han evidenciado la importancia de una adecuada Planificación del cambio y, sobre todo, la de una alta implicación y apoyo por parte de la alta dirección, analizadas llevaron a cabo un cambio importante, que podía haber tenido fuertes resistencias, pero no fue así. Asimismo, hemos podido comprobar que, en cambios de poco alcance o en aquellos que se inician como Respuesta a un fenómeno, la participación no</p>	<p>Participación en las organizaciones. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Valencia. “Reflexiones en torno al constructo de la participación en las organizaciones”, Anuario de Psicología, Vol. 30, No. 1, pp. 65-84.</p>
--	---	---	---	---

			<p>puede demostrarse que se relacione con las resistencias. Por el contrario , en el resto de cambios sí surgen relaciones</p>	
<p>Pozner Bladimir (2012) El directivo, como gestor de los aprendizajes escolares. Universidad pedagógica Nacional. “La función directiva”y “El papel del liderazgo”Libro de Edición Argentina, Quinta edición, Primera reimpresión directivo (p.129).</p>	<p>La metodología sugerida sobre cómo elaborar un proyecto en una institución, puede ser el principal insumo a considerar. Requiere partir de un problema, un obstáculo; entonces, por qué no preguntarse: ¿para qué esta invitación?, ¿a quién beneficia?, ¿cómo?, o ¿qué sentido tiene esta innovación? a partir de estos interrogantes, se puede iniciar el camino de trabajar con-en proyecto</p>	<p>El directivo como gestor de los aprendizajes escolares</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un documento que presente —sintética y claramente— la propuesta de trabajo y que se convierta, además, en el marco de referencia y de convocatoria para toda la comunidad educativa. • Implementación de otras modalidades de difusión y comunicación, considerando a quién se dirigen: 	<p>Desde una mirada ecológica que abarca tanto a las personas que "hacen", al proceso que cursan y al producto que obtienen, como al medio en el cual se actúa y al sistema más amplio del cual forman parte, diremos que... un "hacer" saludable es aquél... que involucra a la totalidad de la persona -en lo corporal, emocional e intelectual- integrando sus aspectos conscientes</p>	<p>Galeano Ramírez, Alberto: Hacia un nuevo discurso del método. Bogotá, Fundación arte de pensar y creatividad, 1994 (mimeo). Galeano Ramírez, Alberto: Hacia una transformación institucional en la educación técnica y la formación profesional. Montevideo, CINTERFOR/OIT-OREALC/UNESCO, 1994.</p>

		afiches, murales, etcétera.	e inconscientes; que permite a sus protagonistas participar en todas sus etapas -en el diseño, factura y usufructo del producto- en el placer de la coordinación de acción; que va surgiendo desde la cultura local cuando ésta, a la vez que practica un hondo reconocimiento de sus creencias, costumbres y modalidades, incorpora elementos nuevos y potenciadores en una coevolución armónica y generadora de promoción humana, cultural y natural; que promueve e integra la diversidad	
--	--	-----------------------------	--	--

			de sus participantes aportando y desarrollando sus propias capacidades, pudiendo cada cual reconocerse a sí mismo en este "hacer" conjunto, a la vez que afianzar su sentido de pertenencia al grupo:	
Pozner Bladimir (2015). "El directivo repercusiones de su liderazgo" Programa de doctorado: curriculum profesorado e instituciones educativas Departamento de didáctica y organización escolar Universidad de Granada España (p.101)		<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y explicitación del funcionamiento y la organización de los equipos y sus tareas. <p>¿Con qué misión o función de la escuela se relaciona?</p>	El papel del liderazgo que cobra la dirección es vital para construir el espíritu compartido de logro y para servir como eje de equilibrio entre la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral de sus compañeros de equipo en un nivel satisfactorio Según Pozner 1997, el rol protagónico de la escuela está adquiriendo, en el	Galeano Ramírez, Alberto: Hacia un nuevo discurso del método. Bogotá, Fundación arte de pensar y creatividad, 1994 (momeo).

			<p>contexto de las actuales transformaciones, de los sistemas educativos puede ser una coyuntura para plasmar cambios, que sin duda, requerirán redefinir el rol de los profesores, y de los directores de planteles educativos.</p>	
<p>Leithwood y Jantzi, J. (2010); El impacto del liderazgo en la mejora de los aprendizajes: efectos y prácticas. Vol. 9. (p.140)</p>	<p>Bajo un diseño metodológico cualitativo y descriptivo, se aplicó la técnica de grupos focales y entrevistas semi estructuradas a 102 docentes y directivos de establecimientos de enseñanza secundaria municipalizada de la región de la Araucanía, Chile. Los hallazgos informan que el liderazgo directivo</p>	<p>El objetivo es describir aspectos relevantes del liderazgo directivo en establecimientos educacionales de enseñanza media en contextos de alta vulnerabilidad social, desde la percepción de sus actores.</p>	<p>El estudio realizado nos ha permitido acercarnos a las instituciones educativas de enseñanza secundaria, lo que ha sido un gran aporte para comprender, desde los propios actores, elementos del liderazgo directivo que se constituyen en fortalezas y obstaculizadores para promover la mejora</p>	<p>Bezies, P. (2003). La evaluación docente universitaria, diferencias y similitudes marcadas entre los ámbitos rural y urbano. El caso de la UAEH, México. XIII Congreso Nacional y II Iberoamericano de Pedagogía. España: Universidad de Valencia.</p>

	<p>promueve relaciones de confianza y reconoce una alta valoración hacia la diversidad, lo que se evidencia en un alto compromiso con los estudiantes, como también en la explicitación de valores relacionados en los proyectos educativos institucionales.</p>		<p>en la calidad de los aprendizajes de jóvenes de nuestra región. Desde la discusión presentada, podemos concluir que el liderazgo directivo en instituciones vulnerables pone énfasis en aspectos administrativos que relevan las Relaciones entre profesores y estudiantes; es decir, las personas pasan a ser el motor de la gestión directiva. En este sentido, desempeñarse en contextos vulnerables requiere de líderes que favorezcan las relaciones de confianza, respeto y empatía con y entre sus colegas, para</p>	
--	--	--	--	--

			avanzar hacia la misión declarada. Un aspecto distintivo en los establecimientos, en contextos vulnerables, es el reconocimiento de la diversidad, lo cual otorga sentido de unidad y de diferenciación con otros establecimientos educativos.	
Leithwood y Jantzi, Y. 2010; El impacto del liderazgo en la mejora de los aprendizajes: Efectos y prácticas. Vol. 9. No. 2 Universidad de Granada España (p.140).	El método utilizado en el trabajo es de tipo cualitativo.	¿Cuál es la finalidad de un líder en un grupo? ¿Por qué se dice que es importante la función de un líder en un grupo de personas?	Las nuevas plataformas organizacionales, han permutado de manera drástica y compleja la praxis del administrador, dado que en el hogaño, un proceso gestiona focalizado prioritariamente en el monitoreo, supervisión y control, está demostrando que no	Shamir y Eilam, 2005, enfoques de liderazgo. (Burns 2010)

			resulta efectivo cuando se trata de lograr genuinamente e implicada mente los propósitos que legítima mente se trazan en las instituciones. Da la impresión que hoy se requieren nuevos estilos de liderazgo, que con templen nuevas características.	
--	--	--	---	--



C. Guion de entrevista a director

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ANTE LA PERSPECTIVA DOCENTE

ENTREVISTADOR: FRANCISCA DE LA CRUZ HERNÁNDEZ

ESTADO CIVIL: CASADA

ENTREVISTADO(A): _____

HORA DE INICIO: _____ HORA DE TÉRMINO: _____

DATOS GENERALES:

NOMBRE: (SEUDÓNIMO)

ANTIGÜEDAD: _____ EDAD: _____

NIVEL DE CARRERA: _____ FUNCION: _____

1.- ¿Cómo considera el clima de trabajo en su escuela? 2.- ¿Qué estrategias utiliza

para de solución de algún problema educativo que se les presenta en la escuela?

3.- ¿Cómo apoya a los docentes para que mejoren su desempeño laboral? 4.- ¿Qué

expectativas tiene sobre su personal? ¿Qué espera de ellos? 5.- ¿Cómo promueve el

trabajo en grupo para lograr objetivos comunes? 6.- ¿Se integra a los trabajos con

el colectivo Docente? 7.- ¿Cómo es la participación de los docentes en la escuela en

cuanto al trabajo colaborativo? 8.- ¿Cómo apoya al personal con materiales

educativos de utilidad para realizar el trabajo en el aula de acuerdo a las necesidades de los alumnos?

9.- ¿Qué estrategias emplea para coordinar los trabajos con el grupo numeroso de docentes?

10.- ¿Cómo considera usted su desempeño directivo en la escuela? ¿En cuánto a los trabajos de los docentes, padres de familia y alumnos

11.- ¿Qué tipos de acciones ha realizado para su actuación y la de los docentes?

12.- ¿Considera que las estrategias que usted ha venido implementando ha dado un buen resultado en mejora de la educación?

13.- ¿Cómo es un día de trabajo normal en su función directiva?

14.- ¿Cómo considera la relación con su personal docente?

15.- ¿Cómo se organiza para coordinar las docentes en las actividades escolares?



D. Guion de entrevista a docentes.

EL LIDERAZGO DEL DIRECTORANTE LA PERSPECTIVA

DOCENTE

ENTREVITADOR: FRANCISCA DE LA CRUZ HERNÁNDEZ

ESTADO CIVIL: CASADA

ENTREVISTADO(A): _____

HORA DE INICIO: _____ HORA DE TÉRMINO: _____

DATOS GENERALES:

NOMBRE: (SEUDÓNIMO) ANTIGÜEDAD: _____ EDAD: _____

NIVEL DE CARRERA: _____ FUNCION: _____

1. ¿Qué opinión tiene acerca del trabajo colaborativo?
2. ¿Implementa el trabajo colaborativo en su área de trabajo?, ¿Con que frecuencia?
3. ¿Cómo es la participación de los docentes al momento de realizar trabajos en equipo?
4. ¿Cómo es su participación en dichos trabajos?
5. ¿Qué estrategias propondría para que todo marche bien en el ambiente educativo?
6. ¿Considera usted que con todas las actividades programadas se logren los aprendizajes esperados en los alumnos? ¿Por qué?
7. ¿El director implementa el trabajo colaborativo?, ¿con que frecuencia?
8. ¿Qué opina usted de los trabajos colaborativos que se llevan a cabo en la escuela?
9. ¿Cómo es la colaboración de sus compañeras del trabajo en equipo?
10. ¿Cuenta con el apoyo del directivo para hacer bien su trabajo?
11. ¿Qué opinión tiene sobre la participación?

12. ¿Existe flexibilidad y comprensión de la autoridad educativa en el ambiente de trabajo?
13. Por parte del directivo, ¿se valoran las preocupaciones de los docentes y sus ideas?
14. ¿Existe un proceso creativo de solución cuando se le presenta algún problema en el ambiente educativo.
15. ¿Cómo es la relación laboral con el director de la escuela?
16. ¿Qué opinión tiene sobre la manera que la directora organiza la escuela?
17. ¿Qué características ha observado en la directora en relación a su función directiva?
18. ¿Cómo calificaría el liderazgo de la directora?



E. Transcripción de entrevistas

ENTREVISTA 1 A DIRECTOR.

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ANTE LA PERSPECTIVA
DOCENTE

ENTREVISTADOR: Francisca de la Cruz Hernández

ENTREVISTADO(A): Mtra, Cris

ESTADO CIVIL: Casada

DATOS GENERALES:

ANTIGÜEDAD: _26 años

EDAD: 45 Años

NIVEL DE CARRERA: "A"

FUNCION: _Directora Efectiva.

HORA DE INICIO: 12:30 pm.

HORA DE TÉRMINO: 1:00 pm.

LUGAR: Poblado Guatacalca, Nacajuca, Tabasco.

En la dirección del centro preescolar "Las blancas mariposas" ubicado en el poblado Guatacalca se llevó a cabo la entrevista al director (a) de la escuela de acuerdo a las siguientes preguntas.

Inicio de la entrevista. 12:35 pm.

1. Ma. Me gustaría saber o conocer un poco sobre su actividad laboral
2. Dir. claro que sí.
3. Ma. Bien, ahora maestra, vamos a comenzar con el tema fundamental que es, sobre su actividad laboral aquí en el centro preescolar, le voy hacer algunas preguntitas.
4. Dir. Si claro, somos en total 13 pero si tenemos un buen clima de trabajo.
5. Ma. En este caso ¿cómo considera el clima de trabajo en su escuela?

6. Dir. Bueno pues aquí en el centro preescolar yo considero que el clima de trabajo es bastante favorable pues con todas las maestra se ha tratado de llevar un buen trabajo colaborativo a pesar de que somos ya bastantitas porque clima de trabajo.
7. Ma. Que bien maestra y ¿Qué estrategia utiliza para la solución de algún problema que se le presente en el centro educativo?
8. Dir. Bueno cuando ha ocurrido esa situación aquí en nuestra escuela primero tenemos que preguntar Dependiendo el tipo de problema, preguntar en donde suscitó y quienes son los implicados en el problema porque no podemos dar una solución de inmediato, si no sabemos cómo fue, cómo suscitó entonces tenemos que preguntar ya sea si fue de alumno pues preguntar directamente a la maestra y ya la maestra pues nos dará toda la información para que luego pliquemos en este caso si es el padre de familia que necesite saber, platicar con él y darle una solución al a los problemas que suscite-
9. Ma. Ok maestra, en este otro caso ¿cómo apoya a los docentes para que mejoren su desempeño laboral?
10. Dir. Bueno, una de las funciones que como directoras realizamos en cuanto a desempeño del personal docente pues siempre sugerirle que las maestra elaboren su plan de trabajo, su jornada diaria y pues que realicen actividades novedosas retadoras que realmente al niño le llame la atención, porque para eso es nuestro trabajo es sacar niños con buenos conocimientos pero también para eso necesita la maestra hacer una buena planeación y si en algo hay que apoyarla en cuanto a la planeación también se realiza.
11. Ma. Ok maestra, lo otro es ¿Qué expectativa tiene sobre su personal y qué espera de ello?
12. Dir. Bueno pues, las expectativas es que todas las veo con entusiasmo de trabajar y eso es lo más importante en una escuela, porque cuando no hay ese ánimo nosotras como directoras a veces pues si tratamos de que haya armonía y para que también, se espere un buen trabajo con los niños y, más que nada por la colaboración dentro de trabajo con todo el personal -
- 13.Ma. Bien, ahora ¿cómo promueve en este caso el trabajo en grupo para lograr objetivos comunes entre docentes, padres de familia, alumnos?
- 14 Dir. Bueno en ese punto pues siempre que se quiera realizar un trabajo y queramos un trabajo exitoso nosotros tenemos antes que nada pues tomar acuerdos con todo el personal docente de acuerdo al proyecto que queramos llevar a cabo ya sea actividades con los padres de familia o con los mismos niños, con el personal docente , es muy importante antes que nada llevar a cabo una reunión para tomarles el punto de vista a cada una y así se desarrollen bien los trabajos, de la misma manera se hace con los padres de familia antes de llevar a cabo una reunión con ellos tenemos que hacer planeación , qué punto queremos tratar para que nos dé un buen resultado –
- 15 Ma. Ah, bien y en este caso ¿se integra a los trabajos con el colectivo docente?

- 16 Dir. Claro que sí, yo creo que es una labor muy importante que nosotros como directoras debemos de hacer, integrarnos en las actividades que la maestra desarrollan para que también tengamos conocimiento de las actividades que ellas aplican y no tan solo eso sino también para constatar que las actividades que ellas planean realmente las llevan a la práctica y aparte de la práctica pues tener un buen resultado con los alumnos.
- 17 Ma. Bien, en tal caso ¿cómo es la participación de los docentes en la escuela en cuanto al trabajo colaborativo?
- 18 Dir. Bueno , yo considero y así lo he visto de que si hay una buena participación de las docentes aquí en esta escuela, porque este cuando se toman acuerdos pues en este caso que acabamos de pasar lo que es, la navidad en diciembre, pues la verdad que las maestras llevaron a cabo una pastorela, donde, se hizo una buena organización todas colaboraron y en esa colaboración pues se vio que hubo un buen trabajo para que esto se logre tiene que haber, lo que mencionaba una buena colaboración pero siempre y cuando mantengamos una armonía dentro del plantel.
- 19 Ma. Bien maestra ¿Cómo apoya usted al personal con materiales educativos de utilidad para realizar el trabajo en el aula de acuerdo a las necesidades de los alumnos?
- 20 Dir. Bueno en este caso material, es uno de los punto que yo puedo considerar que a veces si nos hace falta aquí dentro de nuestro plantel, el único material que la dirección en un momento puede dar, y en este año pues si lo veo un poquito difícil, en cuanto a los materiales porque en este periodo del ciclo escolar 2015-2016 pues no entramos al programa de escuela de calidad que años anteriores, hemos participado y al personal docente se le ha apoyado con Resistol que es lo que más utilizan con los niños, hoja blanca, cartulina y marcadores , pero en este ciclo escolar si se nos hace un poquito difícil apoyar al personal con el material, porque es lo primordial que utilizan con los niños, que a veces por ser niños de escasos recursos económicos no cuentan con ese material , el papa no se lo trae a los niños y con el apoyo que a veces se les da a las maestras eso los ayuda a ellas a que apoyen a los niños, y también con el material sacar adelante el trabajo, pero este año si es un poquito difícil apoyarlo porque ninguna institución pues nos da material didáctico entonces tenemos que acudir más que a los padres de familia.
- 21 Ma. Bien maestra, claro que sí es necesario contar con las herramientas de trabajo ahora.
- 22 Ma. ¿Qué estrategias emplea para coordinar los trabajos con el grupo numeroso de docentes?
- 23 Dir. Bueno una de las que a mí me ha dado resultado es pues reunir las para tomar acuerdos y siempre debe ser fuera de nuestras actividades de trabajo, después de nuestra jornada, pues reunirnos y tomar acuerdos para que lleguemos a un buen entendimiento de acuerdo a las actividades que queramos realizar o queramos emprender para que nos dé un buen resultado.
- 24 Ma. Muy bien.
- 25 Ma. Ahora ¿cómo considera usted su desempeño directivo en la escuela en cuanto a los trabajos de los docentes, los padres de familia y alumnos?

- 26 Dir. Bueno esta situación, diría yo en esta pregunta, pues yo considero que , realizo un buen trabajo con el personal docente así también como los padres de familia y alumnos, en cuanto al personal docente porque una de las funciones del director es de estar pues pendiente, que este se cumpla con las actividades que deben realizarse dentro del plantel que las maestras estén en tiempo y forma , que los padres de familia también participen en las reuniones que se programan ya sea de aulas y en las que la dirección de la escuela pues lleva a cabo para tomar acuerdos en beneficio de nuestro plantel y en cuanto a los alumnos también . ¿Por qué? Porque tenemos que estar pendientes que, los niños asistan a clases puntualmente, ver a los niños que tienen algún problema, al igual que las maestras estar pendientes que, si algún niño pues no asiste al plante Indagar, saber por qué es el niño no llega a lo mejor tiene algún problema, entonces tenemos que estar pendientes como directora de la escuela de todas las actividades que se realizan en el plantel no nada más lo pedagógico sino también en lo administrativo.
- 27 Ma. Bien, así es maestra, ahora ¿Qué tipo de acciones ha realizado para su actuación y la de los docentes?
- 28 Dir. Este en cuanto a la actuación del que pregunta, pues la verdad que ahí podría yo decir de que siempre tratamos de trabajar colaborativamente con ellas y no nada más con ellas sino con todo el personal aquí de nuestra escuela, porque tenemos maestra de educación física y tenemos también intendente y de lo que a mí en lo personal siempre me gusta es de que como directora invitar a las maestras a que se actualicen, ahora con las nuevas tecnologías nos piden que cada una de nosotras debemos de ir preparándonos mejor y no nada más la maestra de grupo sino también el intendente, ayudarlo a que se vaya preparando porque con estos tiempos que estamos viviendo pues la verdad que tenemos que actualizarnos, no nos puede ganar la tecnología, nosotros también tenemos que ir preparándonos cada día porque como siempre se, se ha dicho e diario vamos aprendiendo y lo más importante hoy es también que , las docentes estén ellas en la vanguardia para que tengamos una buena educación , entonces ese es uno de los puntos importantes, la verdad que aquí en la escuela se trabaja.
- 29 Ma. Bien maestra, que bien que se compartan los trabajos, inducir más que nada es una buena función de usted la de inducir a las docentes de que se superen, que no se queden con los conocimientos estancados y para pues con la finalidad de rendir más en su práctica educativa eso es muy buena idea de su parte.
- 30 Ma. Por último ¿considera que las estrategias que usted ha venido implementando ha dado un buen resultado en mejora de la educación?
- 31 Dir. Pues yo considero que si la verdad que hemos tenido muy buenos resultados de los años de servicios que yo llevo aquí en el plantel como directora, a como lo recibí la escuela y a como estamos actualmente la verdad que si hemos superado bastante y eso no se ha logrado porque yo lo haya hecho, sino por el personal docente porque para trabajar colaborativamente se logra el resultado que hemos tenido hasta ahora la escuela ha estado participando como decía en un principio estuvimos en escuela de calidad, estuvimos trabajando en escuela siempre abierta en el ciclo escolar 2014-2015 pues estuvimos con el programa de escuela digna y

- la verdad que nos ha ayudado bastante ,pues trabajar como equipo porque es lo que también se nos pide el trabajar colaborativamente con el personal para lograr buenas estrategias, que es lo que se necesita aquí en nuestro centro educativo.
- 32 Ma. ¿Cómo es un día de trabajo normal en su función directiva?
- 33 Dir. ¿Pues como todos los días, checando las asistencias de las maestra el centro de trabajo, revisando los pendientes del día anterior, ver que las maestras realicen las actividades plasmadas en su planeación, como también vigilar que los alumnos de acuerdo al grado se encuentren en sus respectivos salones en hora de clases, así también requisito las documentaciones que me solicite la máxima autoridad como por parte de la supervisión, otra de las actividades que realizo todos los días es ver que se realicen todas las actividades que compete a la escuela en el aspecto administrativo con apoyo de las docentes y participación de los padres de familia.
- 34 Ma. ¿Cómo considera la relación con su personal docente?
- 35 35 Dir. Pues yo lo considero favorable porque trato de coordinar los trabajos junto con ellas las que realizamos en la escuela para bien de nuestros niños.
- 36 Ma. ¿Cómo se organiza para coordinar a las docentes en las actividades escolares?
- 37 Dir. Bueno desde cada inicio del ciclo escolar las organizo por comisiones porque es una manera de que todas y cada una participen en las acciones de la escuela, esas comisiones consisten en realizar las actividades que compete realizar a la responsable en coordinación con las demás maestras, como en la comisión de higiene y salud, elaboración de gráficas, rol de guardia, elaboración de periódico mural, de acción social y demás que ayuden a favorecer el buen ambiente de la escuela y hasta el momento cada una realiza su comisión sin problema alguna.
- 38 Ma. Bien maestra, bueno de mi parte, yo le doy gracias a usted por haber compartido y comentado sobre su función directiva , pues me da mucho gusto que se vea ahora un ambiente favorable y agradable en cuanto a la colaboración del trabajo de las docentes y por el trabajo de su parte que bonito es compartir los conocimientos en bien de la educación de los alumnos, esto culmina siendo cuarto para la una, damos por terminada esta entrevista y pues le reitero nuevamente también a usted, muchísimas gracias por su colaboración y su participación , me dio mucho gusto que usted comparta estas ideas de su trabajo para conmigo, gracias también por dedicar este su tiempo, por esa entrevista que ayudara para el desarrollo del trabajo de maestría, ok gracias igual maestra.
- 39 Nota de campo: se llevó a cabo la entrevista a la directora del centro preescolar las blancas mariposas, en el espacio que ocupa la dirección se observó en buenas condiciones, muy ordenada, decorada, las comisiones de trabajos docentes a la vista de toda visita. Así como también los reconocimientos que la escuela ha obtenido en las diversas participaciones de eventos y trofeos.
- 40 Estando reunidas llevando acabo la entrevista hubo interferencias por parte de la auxiliar de la escuela la directora con actitud sorprendente a través de señal dijo que no la interrumpieran porque estaba ocupada y la auxiliar se retiró. Ya avanzada en la entrevista ocurrió otra interferencia por parte de una alumna el
- 41 cual por medio de señal le dijo también no interrumpiera porque estaba ocupada en esos momentos. La entrevista se concluyó siendo las 12:50 pm.



F. Transcripción de entrevista 2 a docente 1

EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR ANTE LA PERSPECTIVA DOCENTE

ENTREVISTADOR: Francisca de la Cruz Hernández

ENTREVISTADO(A): Mtra. Lety

ESTADO CIVIL: Casada

DATOS GENERALES:

ANTIGÜEDAD: _20 años

EDAD: 40 Años

NIVEL DE CARRERA: Ninguno.

FUNCION: _Docente frente a grupo

HORA DE INICIO: 8:30 a.m.

HORA DE TÉRMINO: 9:00.am.

LUGAR: Poblado Guatacalca, Nacajuca, Tabasco.

En una de las aulas del centro preescolar “Las blancas mariposas” ubicado en el poblado Guatacalca se llevó a cabo la entrevista a una de las docentes de la escuela.

Inicio de la entrevista.

1. Ma. Muy buenos días maestra, que tal ¿cómo ha estado?
2. Ma. 1 Muy bien gracias a Dios-
3. Ma. Que bien, pues voy a necesitar de su colaboración para que me responda unas preguntas de una entrevista para un trabajo de maestría.
4. Ma. 1 Si como no, con mucho gusto.
5. M.a. Bien, vamos a iniciar con esta entrevista esperando que todo se dé de acuerdo a los cuestionamientos que le vaya haciendo a continuación.
6. Ma. ¿Qué opinión tiene usted acerca del trabajo colaborativo?

7. Ma.1 Pues que es una buena estrategia, cuando se trabajan en colaboración con las demás compañeras, es importante porque aprendemos de las experiencias de otras, siempre y cuando se de la mutua colaboración, es buena.
8. Ma. Así es, de esa manera se rinde más en el trabajo ¿verdad? Compartir las ideas, despejar las dudas e inquietudes es muy importante.
9. Ma. Bien continuemos ¿Implementa el trabajo colaborativo en su área de trabajo?
10. Ma.1 Pues aquí donde trabajo es muy poco el trabajo colaborativo, trabajamos en equipo solamente cada mes que es cuando implementamos lo que es el consejo técnico, que es cuando nos juntamos todas las maestras y trabajamos en equipo, pero es solamente así, comúnmente no.
11. MA. Ah ok, ese es la frecuencia del trabajo colaborativo.
12. Ma.1 si
13. Ma. Que bien entonces.
14. Ma.¿Cómo es la participación de los docentes en el momento de realizar los trabajos en equipo?
15. Ma. 1 Pues con las compañeras trabajamos bien, pero siempre hay algunas más que otras que trabajan mejor y que se cuelgan de las que trabajan, hay algunas que realmente te dicen, sabes que hazlo tú y lo que hagas tú, para mi está bien y pues cuando hay equipo en realidad si se trabaja bien, pero cuando no las que quieran hacer su trabajo son responsables pues siempre van a trabajar.
16. Ma.1 Ah ok si en ocasiones eso sucede cuando se trabaja en colaboración, a veces si hay la participación al cien por ciento, a veces no, eso pasa o sucede en cualquier grupo.
17. Ma. En este caso ¿Cuál es su participación en los trabajos?
18. Ma.1Pues Yo en lo personal siempre trato de cumplir con mi trabajo, siempre hago mis actividades y las llevo en tiempo y forma y pues independientemente que apoyen o no apoyen yo trato de sacar mi trabajo
19. Ma. Muy bien maestra, aunado a eso ¿Qué estrategia propondría para que todo marche bien en el ambiente educativo?
20. Ma.1 Pues la estrategia que yo propondría seria que todas trabajáramos en conjunto y de la misma forma, para que así haya un mejor resultado
21. Ma. Ah claro ¿Considera usted que con todas las actividades programadas se logren los aprendizajes esperados de los alumnos? ¿Por qué?
22. Ma. 1No, al cien por ciento no se logran los aprendizajes por qué, hay muchas cosas que implican podríamos decir que la falta de los niños a veces a clases, también podría ser la falta de materiales como también la falta de apoyo de los papas en las tareas cotidianas de los niños, las inclemencias del tiempo, las enfermedades comunes son muchas cosas que implican, o también podría ser la falta de experiencia de uno como docente.
23. Ma. Ok maestra, y en este caso ¿El director implementa el trabajo colaborativo? ¿Y con qué frecuencia?
24. Ma.1 No, aquí en la escuela la directora no implementa el trabajo colaborativo, solamente las actividades que plasmamos cada mes en los consejos técnicos es lo que logramos trabajar en colaboración con las compañeras, pero porque nos lo pide

el consejo técnico, pero que en si la directora implemente talleres o, para hacer trabajos colaborativos, no.

- 25.** Ma. Ah ok entonces ¿Qué opina usted de los trabajos colaborativos que se llevan a cabo en la escuela?
- 26.** Ma.1 Pues como le decía no opino, no tengo mucha opinión buena que dar del trabajo colaborativo pues, porque no se dan casi aquí en la escuela.
- 27.** Ma. Ah ok ¿Es muy poco el trabajo colaborativo entonces?
- 28.** Ma.1 Si aquí en la escuela realmente sí.
- 29.** Ma. Ok, y ¿Cómo es la colaboración de sus compañeras del trabajo en equipo?
- 30.** Ma. 1 Pues como le comentaba, dependiendo de con que, compañeras vaya yo a trabajar se da la buena convivencia y depende de eso realmente de lo responsable que seamos cada una de las compañeras para trabajar en equipo.
- 31.** Ma. Ok, en este caso entonces, considera que a veces hay apatías entre las compañeras o ¿qué sucede en ese caso?
- 32.** Ma.1 Bueno la verdad es que si, si hay apatías a veces, es como todo donde quiera que trabajemos vamos a encontrarnos con personas aparticas y vamos a ser egoístas no vamos a querer compartir lo que sabemos, o por no preguntar no sé si por miedo, o por nerviosismo por no querer aprender más, siempre vamos a encontrar la apatía entre las compañeras eso pasa a donde quiera.
- 33.** Ma. Ah ok, ¿Cuenta con el apoyo del director para hacer bien su trabajo?
- 34.** Ma. No, realmente yo no, he tratado de sacar mi trabajo sola y he pedido opiniones pero a otras compañeras y si me han apoyado pero realmente del de la directora no, hasta ahorita en lo que yo estoy en la escuela no he recibido ningún apoyo para mejorar mi labor.
- 35.** Ma. Bien y ¿Qué opinión tiene sobre la participación?
- 36.** Ma.1 Pues a mí, en lo particular con la directora no tengo mucha confianza, no se ha dado la confianza entre ella y yo , para irle a pedir un consejo o para decir “maestra pasas esto “ porque he sentido también , en ocasiones tantita antipatía de la directora hacia mí, no se eso mismo da a entender de que no se rompe el hielo entre ella y yo y siempre exista cierto temor de mí hacia ella, como para hacerle ciertas preguntas más en las ocasiones en que tenemos que participar en conjunto porque sé que no nos toma en cuenta antes de tomar ciertas decisiones de trabajo, por su anticipación.
- 37.** Ma. Bien, maestra ¿Esa es su opinión relacionada a la participación?
- 38.** Ma.1 sí.
- 39.** Ma. Ah ok, ¿En qué consiste la flexibilidad y comprensión de la autoridad educativa en el ambiente de trabajo?
- 40.** Ma.1 Pues consiste en que debe de haber equidad aquí en la escuela, deberíamos de tener el mismo trato todas pero en lo particular no se da así este a veces te das cuenta cuando por ejemplo queremos un favor y lo pide uno te das cuenta del gesto que la maestra hace referente a la persona que lo pide o te das cuenta cuando tu pides un permiso te das cuenta de que no tienes la misma facilidad que otras compañeras, entonces no hay flexibilidad para todas.
- 41.** Ma. Ah ok maestra, ¿Por parte del directivo se valoran la participación de las docentes y sus ideas?

42. Ma.1 No, realmente mis ideas y las de algunas otras compañeras yo siento que aquí casi con la maestra no han sido tomadas en cuenta, de hecho ha habido casos en las que he opinado y no me las ha tomado en cuenta, entonces por eso mismo se va dando a que no exista confianza entre ella y yo.
43. Ma. Bueno maestra, considera que ¿Existe un proceso creativo de solución cuando se le presenta algún problema en el ambiente educativo?
44. Ma.1 Pues en ocasiones, en otras uno mismo busca la solución, porque tiene uno que salirse del problema
45. Ma.1 Pero esa solución del problema equis que se nos presente a veces no se cuanta con apoyo por parte del director
46. Ma. ¿Existe un proceso creativo de parte de ella? O ¿Cómo lo logra usted solucionar
47. Ma.1 Pues no, de hecho no existe un proceso creativo, pero como autoridad tenemos que informarle aunque nosotras tengamos que resolver nuestros propios problemas.
48. MA. ¿Cómo es la relación laboral con la directora de la escuela?
49. Ma.1. Pues parece que poco a poco va mejorando porque anteriormente era más tensa en especial conmigo como era yo nueva pensé que a eso se debía la situación en especial conmigo aún no hay mucha confianza todavía siento que va por ahí el trato.
50. ¿Qué opinión tiene sobre la manera en que la directora organiza la escuela?
51. Ma.1. Pues depende de las actividades que se organice en el consejo técnico porque hay actividades que la mayoría las organizamos las docentes a la directora solo se le comenta sobre las actividades que se organizan porque de hecho somos las docentes quienes las organizamos y llevamos a cabo.
52. Ma. ¿Qué características ha observado de la directora en relación a su función directiva?
53. Ma1. Pues no hay equidad de género aquí porque la maestra ha tenido preferencias con algunas compañeras en diferentes situaciones ya sea en permisos ya sea en actividades, en las formas de trabajar porque habremos personas que se nos ha llamado la atención en ocasiones hay personas quienes en cuanto a los permisos he observado que a algunas nos exige oficios y a otras no porque son sus amigas o comadres que existen en la escuela. Pues se ve que hay preferencias por ellas.
54. Ma. ¿Cómo calificaría el liderazgo de la directora?.
55. Ma.1. No tiene liderazgo la directora completamente, si trabaja y nos exige pero para ser una líder completa le hace falta.
56. Ma. Bien maestra, pues me da mucho gusto que usted haya compartido estas experiencias sobre el trabajo colaborativo, porque pues de una u otra manera favorece un buen ambiente de trabajo pues sabemos bien que se logran buenos objetivos y que al trabajar en conjunto se logran compartir ideas , conjugar ideas y es más enriquecido el trabajo.
57. Ma. Si qué bueno que se diera, bueno pues de mi parte maestra yo agradezco que haya compartido este comentario para pues el logro de esta entrevista que tuve a bien realizar me va a ayudar mucho para el desarrollo de mi trabajo.
58. Ma.1 Espero y le sirva de mucho, toda la información.
59. Claro, pues le doy las gracias por su apoyo en esta entrevista.

60. Damos por terminado este trabajo siendo las 9:00 am. de este día.

Nota de campo: Para llevar a cabo esta entrevista nos reunimos en una de las aulas del centro preescolar Las blancas Mariposas correspondiente al tercero "B", el salón fue un área acondicionada, decorada por la maestra con materiales visibles para los alumnos de ambiente alfabetizador, apoyadas en una mesita de los alumnos y silla y escritorio del maestro, dentro del aula también se encontraban los materiales de trabajo de los alumnos y sus respectivos mobiliarios los alumnos aún no habían entrado a clases, el tiempo fue adecuado para la entrevista el tiempo aportado por la maestra fue disponible, se dio favorable y sin interrupciones durante la entrevista, se observó un poco de desesperación al cierre por la llegada de los alumnos.



G. Transcripción de entrevista 3 a docente 2

EL LIDERAZGO DEL DIRECTORANTE LA PERSPECTIVA

DOCENTE

ENTREVISTADOR: FRANCISCA DE LA CRUZ HERNÁNDEZ

DATOS GENERALES

ELVISTADO CIVIL: Casada

ENTREVISTADO(A)_____

HORA DE INICIO: 12:30

NOMBRE: (SEUDÓNIMO) Nora

ANTIGÜEDAD: _24 años

EDAD: _43

NIVEL DE CARRERA: A

FUNCION: Docente frente a grupo.

HORA DE TÉRMINO: 12:45

Lugar:Poblado Guatacalca, Nacajuca Tabasco, Centro preescolar “ Las Blancas

Mariposas,” Clave; 27DCC0046T. se llevó acabo la entrevista a la maestra de acuerdo a

las siguientes preguntas.

1. Ma : Muy buenas tardes
2. MA. ¿Su opinión referente al trabajo colaborativo?
3. MA.2. Es muy importante trabajar en equipo porque despejamos las dudas que tenemos, compartimos ideas, estrategias de trabajo y parece nada nos apoyamos bastante en esta escuela por ser un grupo numeroso donde cada uno aporta diferentes estrategias y formas de trabajo. (e3,ma 2, p3)
4. MA. ¿Implementa el trabajo colaborativo en su área de trabajo?
5. MA2 .Claro que sí implemento el trabajo colaborativo.(e3, ma2,p5).
6. MA. ¿Con que frecuencia?
7. MA 2. Constantemente lo estamos aplicando ya que como le comentaba a usted de que como es una escuela de organización completa siempre estamos en comunicación en el trabajo colaborativo por nivel, por equipo, afortunadamente cada una de las maestras dan sus puntos de vistas y es constante.(e3, ma2,p7)
8. MA. Cómo es la participación de las docentes al momento de realizar trabajos en equipo?
9. MA 2 La participación de las docentes hasta ahora lo he visto que es muy portuno porque la verdad que cuando se les pide cualquier trabajo que realizar, las maestras están

con su participación siempre ellas no miden horario sino que participan no checan horario y así siempre se ha participado.(e3, ma2,p9)

10. MA. Bien, ahora le pregunto ¿Cómo es su participación en dicho trabajo?
11. MA 2. Pues yo he participado en todas las actividades que se requieren doy mi punto de vista me gusta trabajar al igual en colaboración porque aprendemos cosas nuevas ya nosotras siempre nos apoyamos como compañeras siempre me integro en grupo y en equipo para que tambien aprendan un poco de mí de mi experiencia entonces compartimos esa forma de trabjar.(e3,ma2,p11).
12. MA. Bien, ¿Qué estrategia propondría para que todo marche bien en el ambiente educativo?
13. MA2 Que todas participemos que seamos flexibles que seamos sociable que seamos dinámicos, que enfrentemos los nuevos retos que nos permiten conocer más afondo de nuestra planeación.(e3,ma2,p13)
14. MA. Muy bien, ¿Considera usted que con todas las actividades programadas se logren los aprendizajes esperados en los alumnos?
15. MA2. Si se logran porque los niños lo ponen en práctica sus aprendizajes dentro del aula y fuera de ella.(e3,ma2,p15).
16. MA. ¿Porque?
17. MA2 Porque también contamos con los apoyos de los padres de familia y con el apoyo de la directora si nosotras tenemos dudas compartimos ese problema y nuestras compañeras nos dicen que hacer, trabajamos en equipo.(e3,ma2,p17).
18. MA. Ok, El director implementa el trabajo colaborativo?
19. MA2. Sí
20. MA2 Si coordina constantemente ya que ella siempre está pendiente de lo que se realiza, nos apoya y nos da su punto de vista, y es constante.(E3, ma2, p20).

21. MA. Muy bien, ¿Qué opina usted de los trabajos colaborativos que se llevan a cabo en la escuela
22. MA. ¿Con que frecuencia?
23. MA2. Es cien por ciento verificable el porcentaje, ya que todas participamos y se trabaja por equipo.(E3,ma2.p23).
24. MA. Bien, ¿Cómo es la colaboración de sus compañeras del trabajo en equipo?
25. MA2. Pues todas dan sus puntos de vistas todas comparten, sobre todo en la cooperación en cuanto al material es ese momento yo veo que como la mayoría ya tenemos antigüedad entonces todas hasta estos momentos son pocas de nuevo ingreso que también se van integrando al trabajo colaborativo.(E3, ma2,p25).
26. MA. Muy bien maestra, en este caso ¿Cuenta con el apoyo del directivo para hacer bien su trabajo?
27. MA2. Claro que sí como le he mencionado ella siempre nos ha apoyado en cualquier actividad que tengamos dudas o que vayamos a realizar siempre le preguntamos si está bien que nos sugiere o como lo podemos enriquecer.(E3,ma2,p27)
28. MA. Muy bien excelente maestra.
29. MA. ¿Qué opinión tiene sobre la participación?
30. MA2.La directora, siempre participa constantemente en las actividades pues hasta el momento no nos ha dejado con la duda siempre nos ha apoyado con esa dirección que ella coordina.(e3,ma3, p30).
31. Ma. Bien, ¿Existe flexibilidad y comprensión de la autoridad educativa en el ambiente de trabajo?
32. Ma2. Sí existe la verdad que ella nos ha apoyado bastante ya que hay actividades que se hacen de manera flexible le comentamos y como ella también tiene antigüedad en el trabajo por eso por esa parte si es flexible al dirigirnos.(e3,ma2, p|32).
33. Ma. Que bien maestra, así se trabaja mejor en un buen ambiente.
34. Ma. Por parte del directivo se valoran las preocupaciones de los docentes y sus ideas cuando se toman acuerdos para la realización de las actividades?
35. Ma2. Claro que sí lo toma muy en cuenta nuestros puntos de vistas, ella siempre los toma en cuenta.(e3,ma2,p35)
36. Ma. Ok ¿existe un proceso creativo de solución cuando se les presenta un problema en el ambiente educativo?
37. MA2.Si porque siempre se da a conocer en plenaria luego ella a veces nos habla sobre cómo comportarnos, que no debe existir cierto egoísmo en el trabajo ni divisionismo porque somos profesionistas, sobre todo, por eso debe existir un lazo de armonía en nuestro trabajo siempre nos exhorta que los trabajos y los problemas de la escuela se ve en la escuela y lo de fuera de ella pues debe tratarse fuera de la escuela, no involucrar nuestra vida personal con el trabajo y las actividades se deben hacer dentro de la escuela y hasta ahí los problemas fuera de la escuela eso en ningún momento lo debemos involucrar con nuestro trabajo.(e3,ma2.p37).
38. MA ¿Cómo es la relación laboral con la directora de la escuela?
39. MA2 Hay poca comunicación con la directora, pero ahora siento que todas las actividades se realizan por el personal docente porque ella solo dirige lo que se tiene que hacer y el personal docente somos quienes realizamos todas las actividades

porque realmente son las que hasta estos momentos las que nos encargamos de hacer todo lo que la directora dirige durante el ciclo escolar..

40. MA ¿Qué opinión tiene de la manera en que la directora organiza la escuela?
41. MA.2 Lo organiza de manera equitativa a cada una de nosotras nos da una comisión y cada una se hace responsable de llevar a cabo la comisión correspondiente, por mi parte he realizado la comisión que se me asignado y lo he hecho de la mejor manera que he podido.
42. MA ¿Qué características ha observado en la directora en relación a su función directiva?
43. MA.2 Que es muy dictadora que las cosas que ella plantea quiere que las hagamos a su manera a veces no toma en cuenta nuestra opinión, aunque si se realizan a su manera pero realmente nos presiona para realizarlo a como ella le gusta, a ella siempre le gusta que todo se haga bien con perfección sin importarle el daño que cause a las docentes.
44. MA ¿Cómo calificaría el liderazgo de la directora?
45. MA2 Que tiene preferencias, realmente no a todas nos trata por igual siempre hay gente que aunque no realice el trabajo asignado siempre se lo pasa, entonces uno que siempre está ahí y siempre está ahí y realiza los trabajos nunca te toma en cuenta, en cuanto a los permisos económicos no a todas se nos da, se ve las preferencias que tiene con las personas.
46. MA. Bien maestra, por mi parte, gracias por su participación hemos llegado al punto final de la entrevista la exhorto continuar trabajando en un ambiente agradable.
47. Damos por concluida la entrevista siendo las 12:45pm.

H. Matriz de referentes empíricos.

CATEGORIAS	REFERENCIAS	INTERPRETACION	REFERENCIAS TEORICAS
Solución de conflictos.	<p>Dir. Bueno cuando ha ocurrido esa situación aquí en nuestra escuela primero tenemos que preguntar Dependiendo el tipo de problema, preguntar en donde suscitó y quienes son los implicados en el problema porque no podemos dar una solución de inmediato, si no sabemos cómo fue, cómo suscitó entonces tenemos que preguntar ya sea si fue de alumno pues preguntar directamente a la maestra y ya la maestra pues nos dará toda la información para que luego platiquemos en este caso si es el padre de familia que necesite saber, platicar con él y darle una solución al problemas que suscite. (E1,DIR,P8)</p>	<p>Existe comunicación entre el director y los padres de familia cuando se presenta cualquier problemas entre alumnos, por medio del diálogo entre el director y el docente responsable se le da una solución viable a todo tipo de problemas dejando solucionado el asunto sin ningún inconveniente que afecte más adelante un antecedente entre personas y los padres de familia dejarlos satisfechos.</p> <p>Como en toda agrupación la coordinación de trabajos entre al director y sus colaboradores no siempre se da de manera favorable, en el aspecto organizativo a los colaboradores también les corresponde tomar iniciativas para el desarrollo de los trabajos que al grupo que competa.</p> <p>La relación entre los docentes no es del todo favorable. Existen evidencias de que no hay buena comunicación al compartir experiencias y despejar dudas acerca de los trabajos que se realizan en el centro educativo es a veces apático.</p>	<p>Navarro R., Miguel.(2013) dirección, liderazgo, modelos y procesos de gestión: clave hacia la transformación. Estado. De México. Red Durango de investigadores educativos AC.</p> <p>JURAN, J. Miguel. (1990): Juran y el liderazgo para la</p>

	<p>Ma.1 Pues como le decía no opino, no tengo mucha opinión buena que dar pues, porque no se dan casi aquí en la escuela. (E2, MA1, P26).</p> <p>Ma.1 Si aquí en la escuela realmente sí. (E2, MA1, P28).</p> <p>Ma.1 Bueno la verdad es que si, si hay apatías a veces, es como todo donde quiera que trabajemos vamos a encontrarnos con personas apáticas y vamos a ser egoístas no vamos a querer compartir lo que sabemos, o por no preguntar no sé si por miedo, o por nerviosismo por no querer aprender más, siempre vamos a encontrar la apatía entre las compañeras eso pasa a donde quiera. (E2, MA1, P32).</p> <p>Ma.1 Pues a mí, en lo particular con la directora no tengo mucha confianza, no se</p>	<p>La selección de los trabajos se llevan a cabo para el logro de los aprendizajes de los alumnos han dado mejores resultados, porque se considera que los trabajos de los consejos técnicos han favorecido en el logro de los aprendizajes de los alumnos, el cual para llevar a la práctica lo que se planea se cuenta también con la colaboración y participación no solo del directivo sino también de todos los agentes educativos en general.</p> <p>Se considera a que gracias a la participación conjunta de algunas docentes se han logrado muchos o pocos avances en los trabajos que se proponen y organizan en colectivo. Es necesario contar con los apoyos del directivo para la coordinación de trabajos sin este elemento no se lograrían las metas del grupo.</p>	<p>calidad. Ed. Díaz de Santos, Madrid</p> <p>Cuevas, L; M^a Mercedes .y Díaz F. (2008) Liderazgo de los directores y calidad de la educación Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. Hidalgo, H.R.V. Universidad de Granada (Campus de Ceuta). P-15.</p>
--	---	--	---

	<p>ha dado la confianza entre ella y yo , para irle a pedir un consejo o para decir “maestra pasas esto “ porque he sentido también , en ocasiones tantita antipatía de la directora hacia mí, no se eso mismo da a entender de que no se rompe el hielo entre ella y yo y siempre exista cierto temor de mí hacia ella, como para hacerle ciertas preguntas más en las ocasiones en que tenemos que participar en conjunto porque sé que no nos toma en cuenta antes de tomar ciertas decisiones de trabajo, por su anticipación.(E1,MA1,P36). Ma.1Pues en ocasiones, en otras uno mismo busca la solución, porque tiene uno que salirse del problema. (E2, MA1, P44). MA1 Pero esa solución del problema equis que se nos presente a veces no se cuanta con apoyo por parte del director (E2, MA1, P45).</p>		<p>Schmelkes Silvia (2013) “El liderazgo transformacional una herramienta básica para la organización escolar”.</p>
--	--	--	---

	<p>Ma.1 Pues no, de hecho no existe un proceso creativo, pero como autoridad tenemos que informarle aunque nosotras tengamos que resolver nuestros propios problemas. (E2, MA1, P47).</p>		
<p>Trabajo Colaborativo.</p>	<p>DIR. Bueno , yo considero y así lo he visto de que si hay una buena participación de las docentes aquí en esta escuela, porque este cuando se toman acuerdos pues en este caso que acabamos de pasar lo que es, la navidad en diciembre, pues la verdad que las maestras llevaron a cabo una pastorela, donde, se hizo una buena organización todas colaboraron y en esa colaboración pues se vio que</p>	<p>De los trabajos que se planean son enfocados a los avances que se consideran lograr con los alumnos en el aspecto educativo esto no solo para guardarlo en la memoria sino para que lo lleven a la práctica toda la vida es decir en su vida futura, el papel del directivo es valorar esos avances que se logran con los trabajos y constatar que lo que se planea se lleva a la práctica.</p> <p>Los medios tecnológicos son muy buena fuente de información los cuales actualmente ayudan a enriquecer los trabajo de la práctica docente ayuda también a despejar dudas</p>	<p>Herrera., c. Luis. (1996) Liderazgo para la competitividad, dirección y progreso, Castellón España.</p> <p>Posner P,(2012) El directivo, como gestor de los aprendizajes escolares. Universidad pedagógica Nacional. Libro de Edición Argentina, Quinta</p>

	<p>hubo un buen trabajo para que esto se logre tiene que haber, lo que mencionaba una buena colaboración pero siempre y cuando mantengamos una armonía dentro del plantel. (E1,DIR, P18).</p> <p>Dir. Este en cuanto a la actuación del que pregunta, pues la verdad que ahí podría yo decir de que siempre tratamos de trabajar colaborativamente con ellas y no nada más con ellas sino con todo el personal aquí de nuestra escuela, porque tenemos maestra de educación física y tenemos también intendente y de lo que a mí en lo personal siempre me gusta es de que como directora invitar a las maestras a que se actualicen, ahora con las nuevas tecnologías nos piden que cada una de nosotras debemos de ir preparándonos mejor y no nada más la maestra de grupo sino</p>	<p>entre maestros y alumnos, por ello es necesario estar actualizados no rebasen los jóvenes del futuro si no también entre más actualizados estén mayor conocimiento de avance se podrá ver en nuestros alumnos. Las docentes que tengan ya esos avances queda en ellas brindar apoyo entre compañeras para que de manera conjunta se logren los avances educativos de manera significativa.</p> <p>Para la realización de los trabajos en un plantel educativo es necesario contar con todos los materiales necesarios porque por medio de ellos los alumnos amplían sus conocimientos y sobre todo les llama más la atención para aprender, para ello es muy necesario buscar estrategias para la obtención de los mismos sobre todo elaborando proyectos de manera conjunta de acuerdo a las necesidades de cada grupo.</p> <p>A demás de ser una buena estrategia es un medio por el cual se obtienen recursos económicos para mejoramiento de la escuela. La relación de trabajo es necesario en cualquier grupo, de acuerdo a la entrevista realizada se evidencia la apatía que existen en el centro educativo entre el directivo y docentes lo cual obstaculiza la práctica educativa si no hay un buen clima de trabajo no del todo se podrán lograr los objetivos</p>	<p>edición, Primera reimpresión</p> <p>Schmelkel Sylvia (Enero 2004) Liderazgo Pedagógico del directivo de educación preescolar, México D.F.</p>
--	--	--	--

	<p>también el intendente, ayudarlo a ayudarlo a que se vaya preparando porque con estos tiempos que estamos viviendo pues la verdad que tenemos que actualizarnos, no nos puede ganar la tecnología, nosotros también tenemos que ir preparándonos cada día porque como siempre se, se ha dicho a diario vamos aprendiendo y lo más importante hoy es también que , las docentes estén ellas en la vanguardia para que tengamos una buena educación , entonces ese es uno de los puntos importantes, la verdad que aquí en la escuela se trabaja.(E.1 DIR,P28). Ma.1 Pues que es una buena estrategia, cuando se trabajan en colaboración con las demás compañeras, es importante porque aprendemos de las experiencias de otras, siempre y cuando se de la mutua</p>	<p>que se pretendan. Mucho menos cuando no exista una buena comunicación que son factores importantes en un ambiente de trabajo.</p> <p>Se cuenta con la participación de los docentes para llevar acabo el desarrollo de los trabajos sin la colaboración de ellas no se logran los trabajos, en gran medida cuando se da el divisionismo del trabajo tienen mucho que ver la falta de experiencias más bien así se considera que entre mayor antigüedad se tenga mayor es la experiencia para llevar a cabo los trabajos en grupo. en cambio cuando se cuenta con poca antigüedad es menos el esfuerzo de trabajo.</p>	
--	---	--	--

	<p>colaboración, es buena. En bien de la niñez. (E2, MA1, 1P7).</p> <p>Ma.1 Pues aquí donde trabajo es muy poco el trabajo colaborativo, trabajamos en equipo solamente cada mes que es cuando implementamos lo que es el consejo técnico, que es cuando nos juntamos todas las maestras y trabajamos en equipo, pero es solamente así, comúnmente no.(E2, MA1, P10).</p> <p>Ma. 1 Pues con las compañeras trabajamos bien, pero siempre hay algunas más que otras que trabajan mejor y que se cuelgan de las que trabajan, hay algunas que realmente te dicen, sabes que hazlo tú y lo que hagas tú, para mi está bien y pues, (E1,MA1, P15).</p> <p>MA.2. Es muy importante trabajar en equipo porque despejamos las dudas que</p>	<p>Los comentarios al respecto fueron a causa de la falta de integración al trabajo colaborativo, se desconoce hasta el momento cuales son los motivos que lo originan. Es necesario que exista mucha comunicación y organización en el trabajo así se mejora más la práctica educativa en un buen ambiente de trabajo, que no se dé sólo cuando lo soliciten sino de manera constante</p> <p>Los trabajos realizados en conjunto brindan más oportunidad de obtener buenos y mejores resultados en los alumnos por ello es necesario trabajar de manera conjunta sin divisionismo de trabajo.</p>	
--	--	--	--

	<p>tenemos, compartimos ideas, estrategias de trabajo y parece nada nos apoyamos bastante en esta escuela por ser un grupo numeroso donde cada uno aporta diferentes estrategias y formas de trabajo. (E3,MA 2, P3) MA2 .Claro que sí implemento el trabajo colaborativo.(E3, MA2,P5).</p> <p>MA 2. Constantemente lo estamos aplicando ya que como le comentaba a usted de que como es una escuela de organización completa siempre estamos en comunicación en el trabajo colaborativo por nivel, por equipo, afortunadamente cada una de las maestras dan sus puntos de vistas y es constante.(E3, MA2,P7) MA2. Pues todas se dan sus puntos de vistas todas comparten, sobre todo en la cooperación en cuanto al material es ese momento yo veo que como la mayoría ya</p>	<p>Existe el trabajo en equipo donde entre todas se brinda el apoyo o para implementar las estrategias de trabajo.</p> <p>Por su parte implementa el trabajo colaborativo para su buen desempeño ante el grupo a sus cargo esto la ha ayudado día con día a mejorar su práctica docente. además porque aplica la interacción constante con sus colegas como parte de su aprendizaje ya que día con día aprende cosas nuevas que le han servido para enriquecer su trabajo</p>	
--	---	---	--

	<p>tenemos antigüedad entonces todas hasta estos momentos son pocas de nuevo ingreso que también se van integrando al trabajo colaborativo.(E3, MA2,P25).</p> <p>c</p> <p>MA.2 Lo organiza de manera equitativa a cada una de nosotras nos da una comisión y cada una se hace responsable de llevar a cabo la comisión correspondiente, por mi parte he realizado la comisión que se me asignado y lo he hecho de la mejor manera que he podido.(E3,MA.2,P40).</p> <p>Ma.1 No, aquí en la escuela la directora no implementa el trabajo colaborativo, solamente las actividades que plasmamos cada mes en los consejos técnicos es lo que logramos trabajar en colaboración con las compañeras, pero porque nos lo pide el consejo técnico, pero que en si la directora implemente talleres o, para</p>	<p>La forma de organización que la directora implementa para que las docentes cumplan una de sus funciones de trabajo es la integración de equipos de trabajos donde cada una de sus colaboradores se encarga de ejercer en el plantel, esto ha sido una de las buenas estrategias de trabajo por ese lado ha habido una buena organización donde la responsable de la comisión correspondiente se desenvuelve de la mejor manera implementando su propia creatividad.</p> <p>A su parecer la maestra se refiere a que la directora no implementa los trabajos que se realizan en la escuela si no que son las docentes las que se encargan de planearla y realizarla eso se da por cada mes únicamente solo en esa ocasión se trabaja</p>	
--	---	--	--

	<p>hacer trabajos colaborativos, no. (E2, MA1, P24).</p> <p>Ma.1 Ah ok si en ocasiones eso sucede cuando se trabaja en colaboración, a veces si hay la participación al cien por ciento, a veces no, eso pasa o sucede en cualquier grupo. (E1, MA1, P16).</p>	<p>colaborativamente no de manera constante es decir sólo por fuerzas mayores.</p> <p>La intervención de la maestra comentó que en cualquier grupo que se refiera a trabajo habrán personas que trabajen al cien por ciento bien y otras no, a veces por falta de responsabilidad e interés de querer hacer bien las cosas o simplemente cumplen por cumplir dandole igual si lo hizo bien o nó.</p>	
La ética y el liderazgo	<p>Dir. Bueno pues aquí en el centro escolar yo considero que el clima de trabajo es bastante favorable pues con todas las maestra se ha tratado de llevar un buen trabajo colaborativo a pesar de que somos ya bastantitas aún el clima de trabajo se ha dado de manera favorable. (E1,DIR, P6).</p> <p>Dir. Bueno pues, las expectativas es que todas las veo con entusiasmo de trabajar y eso es lo más importante en una escuela,</p>	<p>El análisis de la entrevista da como resultado el ambiente que se genera entre el clima de trabajo entre las docentes y el director, aunado a eso cada agente educativo ha dado diferentes puntos de vistas de acuerdo a lo que considera y observa en el centro escolar cuando se trata de organizar los trabajos educativos.</p> <p>Lo que más bien se percibe en esta entrevista es que la directora considera que hace su trabajo de manera favorable hacia toda la población y sus colaboradores dan diferentes puntos de Vistas</p>	<p>JGanga, Francisco y Navarrete, Erwin. 2013. En focues asociados al liderazgo eficaz para la organización. Revista Gaceta Laboral. Vol. 19. N°</p>

	<p>porque cuando no hay ese ánimo nosotras como directoras a veces pues si tratamos de que haya armonía y para que también, se espere un buen trabajo con los niños, más que nada por la colaboración de trabajo con todo el personal. (E1,Dir.,P12)</p> <p>Ma2 Que tiene preferencias, realmente no a todas nos trata por igual siempre hay gente que aunque no realice el trabajo asignado siempre se lo pasa, entonces uno que siempre está ahí y siempre está ahí y realiza los trabajos nunca te toma en cuenta, en cuanto a los permisos económicos no a todas se nos da, se ve las preferencias que tiene con las personas. (E3, Ma2, P44).</p> <p>Dir. Bueno desde cada inicio del ciclo escolar las organizo por comisiones porque es una manera de que todas y cada una participen en las acciones de la escuela, esas comisiones</p>	<p>La relación de trabajo es necesario en cualquier grupo, de acuerdo a la entrevista realizada se evidencia las apatías que existen es el centro educativo entre el directivo y docentes lo cual obstaculiza la práctica educativa si no hay un buen clima de trabajo no del todo se podrán lograr los objetivos que se pretendan. Mucho menos cuando no existe una buena comunicación que son factores importantes en un ambiente de trabajo.</p>	
--	---	---	--

	<p>consisten en realizar las actividades que compete realizar a la responsable en coordinación con las demás maestras, como en la comisión de higiene y salud, elaboración de gráficas, rol de guardia, elaboración de periódico mural, de acción social y demás que ayuden a favorecer el buen ambiente de la escuela y hasta el momento cada una realiza su comisión sin problema alguna.(E1,Dir,p 37)</p>		
Participación	<p>Ma.1Pues Yo en lo personal siempre trato de cumplir con mi trabajo, siempre hago mis actividades y las llevo en tiempo y forma y pues independientemente que apoyen o no apoyen yo trato de sacar mi trabajo.(E2, MA1, P18).</p> <p>Ma. 1 Pues como le comentaba, dependiendo de con que, compañeras vaya yo a trabajar se da la buena</p>	<p>La participación que se ejerce en los trabajos son limitadas, por tal hace falta la colaboración donde se trabaje de manera conjunta como un grupo colaborativo, las propuestas del directivo a veces se cumplen otras veces no así se considera.</p> <p>Cabe mencionar que en el centro existe o se practica el divisionismo de trabajo, se considera que hace falta liderazgo para la integración de trabajos en equipo.</p>	

	<p>convivencia y depende de eso realmente de lo responsable que seamos cada una de las compañeras para trabajar en equipo.(E2, MA1, P30).</p> <p>Ma.1 Pues la estrategia que yo propondría sería que todas trabajáramos en conjunto y de la misma forma, para que así haya un mejor resultado. (E2, MA1, P20).</p> <p>Dir. Bueno en ese punto pues siempre que se quiera realizar un trabajo y queramos un trabajo exitoso nosotros tenemos antes que nada pues tomar acuerdos con todo el personal docente de acuerdo al proyecto que queramos llevar a cabo ya sea actividades con los padres de familia o con los mismos niños, con el personal docente , es muy importante antes que nada llevar a cabo una reunión para tomarles el punto de vista a cada una y así se desarrollen bien los trabajos, de la misma manera se hace con los padres de</p>	<p>Se considera la planeación de los trabajos pero más no la forma en que se deben realizar realmente.</p> <p>Para el desarrollo de los trabajos que se programan en bien de los educando se toman acuerdos para que todos los agentes escolares se encarguen de realizarlas.</p> <p>Para el desarrollo de los trabajos que se programan en bien de los educandos se toman acuerdos para que todos los agentes escolares se encarguen de realizarlas pero en el caso de la maestra participante trata de desempeñar sus funciones por sí sola sin considerar a otros participantes del equipo.</p> <p>Lo más importante de todo esto es que los resultados recaen realmente en los niños que es el objetivo fundamental aunque los actores hagan su función a como la hagan lo más importante es que se logran buenos resultados para el aprendizaje de los sujetos de estudios.</p>	
--	---	--	--

	<p>familia antes de llevar a cabo una reunión con ellos tenemos que hacer planeación, ¿qué punto queremos tratar para que nos dé un buen resultado, (E1, DIR, P14). MA2. Es cien por ciento verificable el porcentaje, ya que todas participamos y se trabaja por equipo.(E3,MA2.P23). MA2.La directora, siempre participa constantemente en las actividades pues hasta el momento no nos ha dejado con la duda siempre nos ha apoyado con esa dirección que ella coordina. (E3,MA3, P30). Dir. Bueno en este caso material, es uno de los puntos que yo puedo considerar que a veces si nos hace falta aquí dentro de nuestro plantel, el único material que la dirección en un momento puede dar, y en este año pues si lo veo un poquito difícil, en cuanto a los materiales porque en este periodo del</p>	<p>La profra. Nora en su aportación confirma que la función directiva se ejerce tal cual debe ser porque existe la coordinación entre el directivo y los docentes, los trabajos son encaminados por la directora las cuales se logran con éxito por el interés que cada uno pone.</p> <p>Los apoyos que brindan las instituciones por medio de programas educativos son pocas por lo cual necesarias para el aprendizaje de los alumnos, cuando no se cuenta con dicho apoyo de parte de la institución responsable se solicita a los padres de familia, debido a que estos son factores importantes para</p>	<p>Posner P,(2012) El directivo, como gestor de los aprendizajes escolares. Universidad pedagógica Nacional. Libro de Edición Argentina, Quinta edición, Primera reimpresión</p>
--	--	---	--

	<p>ciclo escolar 2015-2016 pues no entramos al programa de escuela de calidad que años anteriores, hemos participado y al personal docente se le ha apoyado con Resistol que es lo que más utilizan con los niños, hoja blanca, cartulina y marcadores , pero en este ciclo escolar si se nos hace un poquito difícil apoyar al personal con el material, porque es lo primordial que utilizan con los niños, que a veces por ser niños de escasos recursos económicos no cuentan con ese material , el papa no se lo trae a los niños y con el apoyo que a veces se les da a las maestras eso los ayuda a ellas a que apoyen a los niños, y también con el material sacar adelante el trabajo, pero este año si es un poquito difícil apoyarlo porque ninguna institución pues nos da material didáctico entonces tenemos que acudir más que a los</p>	<p>brindar a los alumnos aprendizajes significativos, aunque en ocasiones no todos brindan su aportación esto acarrea grandes problemas para los alumnos.</p> <p>Se menciona que las docentes son muy participantes, esta acción acarrea que se logren los objetivos y metas de la escuela en todos los aspectos, porque no existe límites para participar.</p>	
--	---	---	--

	<p>padres de familia.(E1, DIR,P20).</p> <p>MA 2 La participación de las docentes hasta ahora lo he visto que es muy oportuno porque la verdad que cuando se les pide cualquier trabajo que realizar, las maestras están con su participación siempre ellas no miden horario sino que participan no checan horario y así siempre se ha participado.(E3, MA2,P9).</p> <p>Dir. ¿Pues como todos los días, checando las asistencias de las maestra el centro de trabajo, revisando los pendientes del día anterior, ver que las maestras realicen las actividades plasmadas en su planeación, como también vigilar que los alumnos de acuerdo al grado se encuentren en sus respectivos salones en hora de clases, así también requisito las documentaciones que me solicite la máxima autoridad</p>	<p>La directora ejerce su liderazgo controlando las acciones administrativas en la escuela, coordina los trabajos además de cumplir con los requisitos indispensables que la máxima autoridad le solicita, cumple su función y se integra en colaboración con las docentes y padres de familia en las tareas de la escuela.</p>	
--	--	---	--

	<p>como por parte de la supervisión, otra de las actividades que realizo todos los días es ver que se realicen todas las actividades que compete a la escuela en el aspecto administrativo con apoyo de las docentes y participación de los padres de familia.(E1, Dir,p33)</p>		
<p>Relaciones Dirección, personal docente.</p>	<p>Dir. Bueno, una de las funciones que como directoras realizamos en cuanto a desempeño del personal docente pues siempre sugerirle que las maestra elaboren su plan de trabajo, su jornada diaria y pues que realicen actividades novedosas retadoras que realmente al niño le llame la atención, porque para eso es nuestro trabajo es sacar niños con buenos conocimientos</p>	<p>El liderazgo es un factor importante para que en equipo se logren los trabajos necesarios siempre debe ser el trabajo equitativo no se debe trabajar de manera individual cuando es un trabajo de equipo para que todo marche bien, sobre todo tomar en cuenta las ideas del líder porque un líder siempre ha sido un factor importante para el logro de buenos objetivos la idea debe ser siempre encaminado en mejoramiento del grupo.</p> <p>Los trabajos se realizan de acuerdo a lo que existe en las aulas contando con los apoyos también de los padres de familia e</p>	

	<p>pero también para eso necesita la maestra hacer una buena planeación y si en algo hay que apoyarla en cuanto a la planeación también se realiza.(E1, Dir, P10).</p> <p>Dir. Bueno una de las que a mí me ha dado resultado es pues reunir las para tomar acuerdos y siempre debe ser fuera de nuestras actividades de trabajo, después de nuestra jornada, pues reunirnos y tomar acuerdos para que lleguemos a un buen entendimiento de acuerdo a las actividades que queramos realizar o queramos emprender para que nos dé un buen resultado. (E1, Dir, P23).</p> <p>Dir. Bueno esta situación, diría yo en esta pregunta, pues yo considero que , realizo un buen trabajo con el personal docente así también como los padres de familia y alumnos, en cuanto al personal docente porque una de las funciones del director</p>	<p>instituciones como otros elementos claves para que se dé el proceso educativo.</p> <p>Pero ante todo se debe mejorar el ambiente de trabajo para que así se logren más y mejores resultados de los ya obtenidos. La confianza se debe tener en el líder porque siempre irá en busca del bien común de los trabajos,</p>	
--	---	--	--

	<p>es de estar pues pendiente, que este se cumpla con las actividades que deben realizarse dentro del plantel que las maestras estén en tiempo y forma , que los padres de familia también participen en las reuniones que se programan ya sea de aulas y en las que la dirección de la escuela pues lleva a cabo para tomar acuerdos en beneficio de nuestro plantel y en cuanto a los alumnos también . ¿Por qué? Porque tenemos que estar pendientes que, los niños asistan a clases puntualmente, ver a los niños que tienen algún problema, al igual que las 1maestras estar pendientes que, si algún niño pues no asiste al plante Indagar, saber por qué es el niño no llega a lo mejor tiene algún problema, entonces tenemos que estar pendientes como directora de la escuela de todos las actividades que se realizan en el plantel no nada más lo pedagógico sino</p>		
--	---	--	--

	<p>también en lo administrativo. (E1, DIR, P26).</p> <p>Dir. Pues yo considero que si la verdad que hemos tenido muy buenos resultados de los años de servicios que yo llevo aquí en el plantel como directora, a como lo recibí la escuela y a como estamos actualmente la verdad que si hemos superado bastante y eso no se ha logrado porque yo lo haya hecho, sino por el personal docente porque para trabajar colaborativamente se logra el resultado que hemos tenido hasta ahora la escuela ha estado participando como decía en un principio estuvimos en escuela de calidad, estuvimos trabajando en escuela siempre abierta en el ciclo escolar 2014-2015 pues estuvimos con el programa de escuela digna y la verdad que nos ha ayudado bastante ,pues trabajar como equipo porque es lo que también se nos pide el trabajar colaborativamente</p>	<p>Pero ante todo se debe mejorar el ambiente de trabajo para que así se logren más y mejores resultados de los ya obtenidos. La confianza se debe tener en el líder porque siempre irá en busca del bien común de los trabajos,</p>	
--	--	--	--

	<p>con el personal para lograr buenas estrategias, que es lo que se necesita aquí en nuestro centro educativo.(E1, DIR, P31).</p> <p>Dir. Pues yo lo considero favorable porque trato de coordinar los trabajos junto con ellas las que realizamos en la escuela para bien de nuestros niños.(E1,Dir,p35)</p> <p>Ma. No, realmente yo no, he tratado de sacar mi trabajo sola y he pedido opiniones pero a otras compañeras y si me han apoyado pero realmente del de la directora no, hasta ahorita en lo que yo estoy en la escuela no he recibido ningún apoyo para mejorar mi labor.(E2, MA1, P34).</p> <p>Ma.1 Pues consiste en que debe de haber equidad aquí en la escuela, deberíamos de tener el mismo trato todas pero en lo particular no se da así este a veces te das cuenta cuando por ejemplo queremos</p>	<p>La relación que se da entre el director y el personal docente se considera un poco apático debido a que los comentarios o versión que dan las docentes entrevistadas es contraria al comentario de la directora, aunque los trabajos se lleven a cabo en bien del aprendizaje de los alumnos. Existe contradicción entre ambos comentarios porque una considera que todo es perfecto y otras no de acuerdo al ambiente que se vive cotidianamente en las aulas.</p> <p>La relación de trabajo y la buena comunicación entre los colaboradores de un grupo es muy necesario para que prevalezca un ambiente favorable al realizar las actividades.</p>	
--	---	--	--

	<p>un favor y lo pide uno te das cuenta del gesto que la maestra hace referente a la persona que lo pide o te das cuenta cuando tu pides un permiso te das cuenta de que no tienes la misma facilidad que otras compañeras, entonces no hay flexibilidad para todas. (E2, MA1, P40). Ma.1 No, realmente mis ideas y las de algunas otras compañeras yo siento que aquí casi con la maestra no han sido tomadas en cuenta, de hecho ha habido casos en las que he opinado y no me las ha tomado en cuenta, entonces por eso mismo se va dando a que no exista confianza entre ella y yo. (E2, MA1, P42). MA2. Claro que sí como le he mencionado ella siempre nos ha apoyado en cualquier actividad que tengamos dudas o que vayamos a realizar siempre le preguntamos si esta bien que nos sugiere o</p>	<p>Se cuenta con el apoyo del directivo para mejorar los trabajos la preocupación siempre es de que todo lo que hace se haga de lo mejor. sin averiguar si se tiene la disponibilidad de todos los participantes solo sepa decir así lo van hacer háganlo y listo no se pone a averiguar si puedes o no si estás dispuesto a hacerlo a no el hecho es cumplir y nada mas.</p> <p>Las experiencias de las personas ayudan a mejorar las ideas de los demás es muy importante compartir dichas experiencias si no se comparte no sirve de nada.</p> <p>Para ser integrante de un grupo es necesario tomar en cuenta las opiniones de los demás para que todos sean participe. El ambiente que debe existir en un grupo debe ser agradable no debe haber apatía sobre todo entre el líder y los integrantes , como el líder recomienda no cargar con problemas</p>	
--	--	---	--

	<p>como lo podemos enriquecer.(E3,MA2,P27) MA2. Si existe la verdad que ella nos ha apoyado bastante ya que hay actividades que se hacen de manera flexible le comentamos y como ella también tiene antigüedad en el trabajo por esa parte si es flexible al dirigirnos (.E3, Ma 2, P 32). MA2. Claro que si lo toma muy en cuenta nuestros puntos de vistas, ella siempre los toma en cuenta.(E3,MA2,P35) MA2. Si porque siempre se da a conocer en plenaria luego ella a veces nos habla sobre cómo comportarnos, que no debe existir cierto egoísmo en el trabajo ni divisionismo porque somos profesionistas, sobre todo, por eso debe existir un lazo de armonía en nuestro trabajo siempre nos exhorta que los trabajos y los problemas de la escuela se ve en la escuela y lo de fuera de ella pues debe</p>	<p>familiares y demás que afecten el ambiente de trabajo se debe tomar muy en cuenta esas recomendaciones.</p> <p>Es un error de un buen líder cuando lidera para unos cuantos miembros del grupo la función del líder debe ser para bien de todos</p>	
--	--	--	--

	<p>tratarse fuera de la escuela, no involucrar nuestra vida personal con el trabajo y las actividades se deben hacer dentro de la escuela y hasta ahí los problemas fuera de la escuela eso en ningún momento lo debemos involucrar con nuestro trabajo.(E3,MA2.P37).</p> <p>Ma.1 pues parece que poco a poco va mejorando porque anteriormente era más tensa en especial conmigo como era yo nueva pensé que a eso se debía la situación en especial conmigo aún no hay mucha confianza todavía siento que va por ahí el trato (E3,M1,P49)</p> <p>MA1. Pues no hay equidad de género aquí porque la maestra ha tenido preferencias con algunas compañeras en diferentes situaciones ya sea en permisos ya sea en actividades, en las formas de trabajar porque habremos personas que se nos ha llamado la atención en</p>	<p>los integrantes el trato debe ser por igual si no tiende a perder el control del grupo.</p> <p>Cuando el líder trabaja con unos cuantos integrantes del grupo por favoritismo, pierde autoridad genera el divisionismo de trabajo. Los colaboradores cuando tienen disponibilidad para ejercer un trabajo lo logran sin límites aunque no este en frente de toda organización el líder responsable,</p>	
--	--	--	--

	<p>ocasiones hay personas quienes en cuanto a los permisos he observado que a algunas nos exige oficios y a otras no porque son sus amigas o comadres que existen en la escuela. Pues se ve que hay preferencias por ellas.(E2,MA1,P53).</p> <p>MA.1.No tiene liderazgo la directora completamente, si trabaja y nos exige pero para ser una líder completa le hace falta (E2,MA1,P55)</p> <p>MA2 Pues ahora yo siento que un poco mejor que en un principio me costó trabajo en cuanto a la comunicación con la directora pero ahora siento que todas las actividades se realizan por el personal docente porque ella solo dirige lo que se tiene que hacer y el personal docente somos quienes realizamos todas las actividades porque realmente somos las que hasta estos momentos quienes</p>	<p>El perfeccionismo de trabajo trae consecuencias cuando los que lo realizan no lo hacen con voluntad propia, cuando esto sucede los participantes lo toman como demasiado trabajo difícil de realizar o el tiempo no lo permite en fin entra otras cosas.</p> <p>Se da el avance en los trabajos programados cuando todos los participantes se involucran para que todo salga bien y hacen todo lo posible para lograrlo, cuando existe dudas entre todos se aclara logrando con ello la participación en el trabajo.</p> <p>Es muy importante la coordinación de trabajo logrando con ello mejores resultados.</p>	
--	---	---	--

	<p>nos encargamos de hacer todo lo que la directora dirige durante el ciclo escolar. (E3, MA2, P29).</p> <p>MA.2 Que es muy dictadora que las cosas que ella plantea quiere que las hagamos a su manera a veces no toma en cuenta nuestra opinión, aunque si se realizan a su manera pero realmente nos presiona para realizarlo a como ella le gusta, a ella siempre le gusta que todo se haga bien con perfección sin importarle el daño que cause a las docentes.(E3,MA2,P42).</p> <p>Ma2 Porque también contamos con los apoyos de los padres de familia y con el apoyo de la directora si nosotras tenemos dudas compartimos ese problema y nuestras compañeras nos dicen que hacer, trabajamos en equipo. (E3, MA2, p17).</p> <p>Ma2 Si coordina constantemente ya que ella siempre está pendiente de lo que se realiza, nos apoya y</p>		
--	--	--	--

	<p>nos da su punto de vista, y es constante. (E3, Ma2, p20).</p>		
<p>Integración escuela alumnos</p>	<p>Ma. 1 No, al cien por ciento no se logran los aprendizajes por qué, hay muchas cosas que implican podríamos decir que la falta de los niños a veces a clases, también podría ser la falta de materiales como también la falta de apoyo de los papas en las tareas cotidianas de los niños, las inclemencias del tiempo, las enfermedades comunes son muchas cosas que implican, o también podría ser la falta de experiencia de uno como docente.(E2, MA1, P22).</p> <p>MA 2. Pues yo he participado en todas las actividades que</p>	<p>La asistencia permanente de los alumnos a clases son factores que ayudan el proceso educativo de los niños, para ello hay que buscar estrategias para que no haya muchas inasistencias y se aproveche al cien por ciento los aprendizajes, como también lograr que todos los alumnos asistan y cuenten con todos los materiales necesarios para el desarrollo de sus trabajos lograr que los padres de familia sean conscientes y tengan claro a que va el niño a la escuela que en el exigir esta el dar y el dar es para sus hijos no dejarle toda la carga sólo a la maestra las maestras hacen todo lo que este a su alcance para su enseñanza.</p>	

	<p>se requieren doy mi punto de vista me gusta trabajar al igual en colaboración porque aprendemos cosas nuevas ya nosotras siempre nos apoyamos como compañeras siempre me integro en grupo y en equipo para que también aprendan un poco de mí de mi experiencia entonces compartimos esa forma de trabajar.(E3,MA2,P11).</p> <p>Dir Que las actividades que ellas planean realmente las llevan a la práctica y aparte de la práctica pues tener un buen resultado con los alumnos. (E1, DIR, P16).</p> <p>MA2 Que todas participemos que seamos flexibles que seamos sociable que seamos dinámicos, que enfrentemos los nuevos retos que nos permiten conocer más afondo de nuestra planeación. (E3, Ma 2, P13).</p> <p>MA2. Sí se logran porque los niños ponen en práctica sus aprendizajes dentro del aula y</p>	<p>Es bueno compartir las experiencias con las que se cuentan porque eso ayuda a mejorar en los demás, además que pone en práctica el compañerismo y cuando se trata de un grupo pues todos salen adelante al quedar bien uno quedan bien todos.</p> <p>La finalidad de los trabajos que se llevan a cabo para con los alumnos es con el fin de que logren mejorar sus competencias por ello las planeaciones de trabajos que se realizan es con un solo fin.</p> <p>La autoridad debe ser el ejemplo de la agrupación debe tener iniciativas en los trabajos que se realice para que el grupo se sienta motivado y a la vez fortalecido para lograr lo que se proponen.</p>	
--	--	--	--

	fuera de ella. (E3, MA2, P15).	<p>En cualquier grupo que se participe que se haga con mucho entusiasmo por cualquier situación que se viva todos deben ser solidarios unos con otros.</p> <p>Es muy importante que los objetivos que se buscan se logren como tal con intervención de los participantes es decir en equipo, más cuando se trata de formar a las personas o seres humanos lo que aprenda es para el resto de su vida futura.</p>	
--	--------------------------------	--	--