



SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



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

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR COMISIONADO EN  
UNA ESCUELA PRIMARIA MULTIGRADO**

**QUE PRESENTA:**

**CRISTINA DEL CARMEN RICARDEZ SANTOS**

**VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.**

**JULIO, 2017.**



SEDUC  
GOBIERNO DEL ESTADO  
CAMPECHE 2015-2021



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

**EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR COMISIONADO EN  
UNA ESCUELA PRIMARIA MULTIGRADO**

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

**QUE PRESENTA:**

**CRISTINA DEL CARMEN RICARDEZ SANTOS**

**VILLAHERMOSA, TABASCO, MÉXICO.**

**JULIO, 2017.**



## DICTAMEN DE TESIS

Villahermosa, Tabasco, a 24 de junio de 2017.

**C. CRISTINA DEL CARMEN RICARDEZ SANTOS  
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 COMISIONADO EN UNA ESCUELA PRIMARIA MULTIGRADO**, asesorado por el Dr. Romel Paredes Cruz, por este conducto le informamos que reúne las condiciones teóricas y metodológicas necesarias para ser presentada como opción de titulación al grado de **MAESTRO EN GESTIÓN EDUCATIVA**.

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

**ATENTAMENTE**

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



## **Resumen.**

La presente investigación tiene como finalidad conocer el liderazgo del director comisionado en una escuela primaria multigrado, donde el director emerge como principal personaje clave para la implementación y funcionamiento en la gestión de la escuela.

El objetivo principal fue una recopilación de datos basados en la investigación cualitativa en el contexto escolar donde se desempeña el director comisionado, para poder analizar la importancia del liderazgo y su influencia en la escuela, docentes y alumnos. El primer capítulo muestra los sujetos informantes y los instrumentos utilizados como las entrevistas semiestructuradas realizadas a los docentes.

En el segundo capítulo se hizo el marco conceptual construido con los referentes conceptuales para comprender el contexto de las escuelas multigradas, al igual, los tipos de liderazgo que se pueden ejercer en las instituciones para elevar la calidad y las condiciones educativas de las escuelas rurales.

Después de la colección de datos obtenidos por el director y los docentes que laboran en el centro educativo, se hizo una transcripción presentado en unidades de análisis, después de aplicar entrevistas semiestructuradas, mostradas en el tercer capítulo.

Al final están las conclusiones de esta investigación dando respuestas a las preguntas de investigación elaboradas al inicio, y que son la obtención de un proceso

de análisis y construcción durante los dos años de indagación y formación del documento.

## **Abstract**

The purpose of this research is to know the leadership of the Commissioner Director in a multigrade primary school; where the director emerges as main key character for the implementation and performance in the management of the school.

The main objective was a compilation of data based on the qualitative research in the school context where the Commissioner Director works to analyze the importance of leadership and influence in the school, teachers, and students. The first chapter shows the reporting subjects and the instruments used, as well as, the semi-structured interviews performed on the teachers.

On the second chapter the conceptual framework was constructed with the conceptual references to understand the context of multigrade schools, in the same way, the types of leadership that can be exert in the institution to raise the quality and educational conditions in the rural schools.

After the collection of data was obtained by the director and teachers that work at the school, a transcript was presented in units of analysis, after applying semi-structured interviews; which are shown in the third chapter.

At the end are the conclusions of this research giving answers to the research questions elaborated at the beginning, and they are the obtaining of a process of analysis and construction during two years of investigation and formation of the document.

## **Agradecimientos**

La realización de esta tesis ha sido un arduo trabajo que ha implicado sacrificios de tiempo, cosas y personas. Sin embargo, hoy con satisfacción agradezco a Dios porque me dio fuerzas y fe para creer lo que me parecía imposible terminar, a mi familia por apoyarme a realizar una etapa más en mi formación profesional.

# Índice

	Pág.
<b>Dictamen</b> .....	<b>ii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>iii</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>v</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>vi</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Metodología de la investigación</b> .....	<b>4</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Preguntas de Investigación.....	8
1.3 Objetivo general .....	9
1.3.1 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Contexto del Estudio .....	9
1.5 Metodología .....	12
1.5.1 Tipo de Estudio. ....	12
1.5.2 Sujetos informantes.....	14
1.5.3 Instrumentos de recolección de datos. ....	18
<b>Capítulo II Marco Conceptual</b> .....	<b>22</b>
2.1 Propuestas Multigrado .....	22
2.2 Liderazgo .....	27
2.3 Tipos de Liderazgo.....	35
<b>Capítulo III. Resultados</b> .....	<b>39</b>
3.1 La experiencia de ser un director comisionado .....	40
3.2 La organización del director comisionado .....	44
3.3 La motivación del director: voces de los docentes. ....	52
3.4 La participación de los padres de familia en la escuela. ....	57
3.5 Perspectiva De Liderazgo .....	63
<b>Conclusiones</b> .....	<b>70</b>
“Reflexiones finales” .....	76

<b>Referencias.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>87</b>
Anexo A: Guion de entrevista semiestructurada al director. ....	88
Anexo B: Entrevista 1 Semiestructurada. ....	89
Anexo C: Guion De Entrevista a docentes. ....	95
Anexo D: Entrevista 2 Semiestructurada .....	96
Anexo E: Entrevista 3 Semiestructurada .....	99

## Introducción

La educación enfrenta grandes desafíos por las demandas y necesidades de la instrucción rural en las escuelas multigrados, donde se tiene que responder a los derechos igualitarios como lo establece el artículo 3º constitucional: “todo individuo tiene derecho a recibir educación de calidad”.

Al hablar de todos, quiere decir que no hay diferencias, en creencias, sociedad económica, rasgos físicos, culturales, ideológicas o de cualquier tipo, que priven al individuo de acceder a la educación por igual. Sin embargo, recibir una educación no consta que esta sea de calidad, ni mucho menos que genere la igualdad de oportunidades, es evidente como la educación varía en este término de “*calidad*”.

Muchos centros educativos, no cuentan con infraestructura adecuada, las condiciones para que los educandos reciban educación son inapropiadas, tomando en cuenta que varios programas del gobierno no han dado los resultados esperados, ni han favorecido las comunidades que requieren el apoyo, sin dejar pasar por alto las nuevas reformas educativas, con la imposición de evaluaciones punitivas las cuales están provocando incertidumbre y temor entre los docentes e incluso la deserción de muchos de ellos, existe una carga administrativa más que pedagógica, todo esto ha hecho del sistema educativo un medio de irregularidades e inconformidades por maestros con muchos años de servicio, que cada vez está más lejos de la calidad educativa tan anhelada por todos los gobiernos y las dependencias educativas.

El presente trabajo de investigación se enfoca en el liderazgo que desempeña el director en la escuela multigrado, a pesar de los diversos obstáculos y factores internos o externos que se presentan en las jornadas escolares y cómo influye en su personal docente.

Las escuelas multigrados siempre han existido en el sistema educativo y ofrecen sus servicios de acuerdo a sus medios o alcances, hay que destacar que por las características particulares del medio rural, en la cual la matrícula del alumno baja, las comunidades son dispersas o lejanas y con pocas aulas o infraestructura marginada, surgen los docentes comisionados, los cuales son los responsables de llevar las funciones directivas, administrativas, social y pedagógica de la escuela.

Los problemas que existen en las escuelas multigrados son diversos, el contexto, la cultura, la infraestructura, los materiales, maestros que no reciben una formación adecuada para atender a dos o más grupos e inclusive todos los grados en un solo grupo y la falta de capacitación para enfrentar toda la responsabilidad que conlleva una institución, han hecho que las prácticas queden aisladas y que muchas veces exista la deserción o el rezago educativo. Por ello, es importante que el director comisionado muestre responsabilidad y un verdadero liderazgo para obtener buenos resultados que beneficien a las necesidades de la escuela.

Hay que destacar que existen maestros comprometidos y con vocación que buscan los medios y hacen las gestiones para que la escuela esté en buenas condiciones, hacen el esfuerzo posible para brindar una buena educación, pero no podemos decir que

todas ofrezcan calidad, esta palabra abarca mucho más que guiar el proceso de enseñanza y aprendizaje, en la mayoría de los casos las escuelas no están bien organizadas, y no precisamente por el líder escolar, sino que este mal viene de la jerarquía mayor, es decir de los recursos que brinda el estado no llegan a todas las escuelas que lo necesitan.

El director en la escuela multigrado es el factor clave para el progreso de cada institución, por eso, a lo largo de esta investigación se ven resaltados los aspectos metodológicos, tomando en cuenta el análisis de la labor que realiza el director comisionado y las experiencias del trabajo en contexto multigrado en la que el equipo docente y los actores educativos son incluidos en las tareas colaborativas relevantes para obtener resultados significativos que marcan una transformación en la educación de las escuelas rurales.

# Capítulo I. Metodología de la investigación

## 1.1 Planteamiento del problema

La educación es un arduo trabajo de colaboración en la que intervienen diversos agentes educativos, cada uno con un papel significativo dentro del proceso pedagógico. Es por ello, que se tiene que resaltar la importancia del agente primordial en la labor educativa, en este caso nos referimos a la figura del director, quien será el responsable de lograr que la escuela cumpla con los objetivos planteados y el propósito de brindar una educación de calidad.

El desempeño del director no se limita a una sola función, en la gestión de la escuela hay cuatro dimensiones importantes en las cuales tiene que haber una rendición de cuentas, estas son: organizativa, pedagógica, administrativa y comunitaria. Éstas son un trabajo de colaboración y de formación para tener calidad o mejores resultados. Por ello es necesario, que el directivo se organice y le dé prioridad a las necesidades de la institución en equipo con su personal docente.

El director de la escuela tiene que mostrar actitudes y aptitudes para trabajar en equipo con su personal, con los padres de familia y con los alumnos, es decir, con todos los agentes educativos a su cargo, puesto que es ejemplo a seguir dentro de la institución, tiene además que contar con ciertas habilidades como ser responsable,

comprometido, creativo, innovador, comunicativo, flexible, asimismo contar con ciertos rasgos personales para poder influir en sus colaboradores al guía le corresponde ser positivo, carismático con apatía, poner en práctica la asertividad, entre otras que lo lleven a ser un líder capaz de dirigir, sistematizar y rendir cuentas al sistema educativo.

Hoy en día la educación es cada vez más exigente y muy diversa, hay padres de familias más preparados que demandan que los niños que asisten a la escuela puedan obtener aprendizajes más significativos, sobretodo, que desarrollen sus habilidades competentes para la vida. Aunque no en todas las escuelas sean iguales y exista una gestión en la que se obtenga una educación de calidad, puede lograrse buenos resultados educativos, esto va a depender del trabajo realizado en colaboración, respeto y equidad, es decir, un buen liderazgo capaz de afrontar los retos educativos.

Un trabajo con características satisfactorias va a ser realizado siempre en equipo, de acuerdo a Schmelkes (1995):

Un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere la involucración activa de todos los agentes implicados. Estos agentes, los más importantes son los que causan la calidad, es decir, el equipo docente. Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que se requiere un cambio de actitud, y estar dispuestos a modificar sus actitudes y a ser consecuentes con esta decisión de cambio. (p. 25)

De acuerdo a la cita anterior, la calidad educativa es un trabajo de colaboración constante entre toda la comunidad educativa, principalmente por el directivo y los docentes quienes tienen que tener en cuenta y claro los objetivos de la institución para

favorecer la educación, partiendo de las necesidades de los alumnos e involucrándose en sus prácticas docentes para transformar los resultados.

La clave para lograr estos resultados significativos en la calidad, es el trabajo guiado en colaboración de todos los agentes educativos, la formación de un equipo comprometido con el servicio de la educación teniendo como prioridad la calidad para alcanzar las metas y objetivos establecidos para los fines educativos que se requieren.

Sin embargo, para afrontar estos retos ¿Qué tan dispuestos están los directores y docentes para generar una educación de calidad?, ¿Quiénes son los que en verdad logran y transforman cambios significativos en la educación? y ¿En las necesidades de las escuelas? Son muchas las dudas que pueden surgir acerca del rendimiento de los centros escolares, de los que sí y los que no cumplen, porque existe variedad y cada escuela tiene un contexto diferente, por lo cual tenemos que hacer un análisis de cuáles son las desventajas o ventajas que enfrentan, para saber si la gestión del director está dando resultados.

Ante las variables que existen sobre el liderazgo del director, tenemos problemas más complejos, pues en la educación existen diferentes tipos de escuela, están las de organización completa, con maestros para cada grado escolar y un director efectivo encargado de dirigir las dimensiones del centro educativo. Por otra parte, están las escuelas incompletas ya sean escuelas unitarias, bidocentes, tridocentes, tetradocentes o multigrados, de acuerdo al número de maestros es el tipo de escuela, trabajar en

cualquiera de las anteriores implica un doble esfuerzo, ya que un solo maestro cumple diversas funciones, entre ellas la de director comisionado.

La diferencias no solo se da en la organización de la escuela, sino también en la funcionalidad e infraestructura de cada institución. Podemos encontrar escuelas que funcionan excelente, que rinden una calidad educativa y se encuentran bien en todos los aspectos ya que el esfuerzo se ve reflejado en la demanda de estudiantes y en la colaboración establecen todos los agentes educativos al destacar o poner sus escuelas en lugares de prestigio.

También están las escuelas regulares que cuentan con infraestructura, pero que por obstáculos o desventajas internos o externos, permanecen estancadas, frecuentemente no cuentan con maestros de manera permanentes, los recursos para apoyar a los docentes no llegan.

Por último, las instituciones que están en déficit, tanto en infraestructura, como en la falta de maestros, con directores comisionados apáticos al trabajo y sin experiencia que solo cumplen por requisito y no pretenden buscar algún beneficio para mejoría de los alumnos o centro de trabajo.

Sin embargo, hay que reconocer a las escuelas que logran ser destacadas y han enseñado que afrontar los retos educativos es posible, aquellas que cuentan con un líder que es capaz de gestionar mejorías, que motiva a sus maestros a través de la convivencia y la comunicación, que está en la disposición de atender las necesidades y dificultades de los alumnos y padres de familia.

La calidad de cada escuela va a depender del contexto en la que se encuentre y sobretodo de la persona que lo dirige, ya sea zona urbana o rural, lo que importa es la capacidad que tenga para resolver múltiples problemas o por el contrario conseguir muchas mejorías, influyendo en su equipo educativo para llegar a la educación que se espera y lo que los alumnos necesitan.

Es por ello la importancia de analizar y reflexionar sobre el liderazgo del director y su cargo en la escuela primaria multigrado, pero también la colaboración de los docentes para lograr que la misión- visión del plantel, y en conjunto lograr la calidad de la educación que demanda la SEP.

## **1.2 Preguntas de Investigación.**

1. ¿Cómo ejerce el liderazgo el director comisionado en una escuela primaria multigrado?

2. ¿Cómo influye el liderazgo del director comisionado en una escuela primaria multigrado?

### **1.3 Objetivo general.**

Documentar el liderazgo del director en la organización de una escuela primaria multigrado.

#### **1.3.1 Objetivos Específicos**

Documentar qué influencia tiene el liderazgo del director para el desempeño de los docentes y la organización de la mejora de la escuela.

Documentar qué opinión tienen los docentes del liderazgo del director dentro del centro escolar educativo.

### **1.4 Contexto del Estudio**

La Escuela Primaria “Pomposo Osorio M.”, se encuentra ubicada en la Ría. Hermenegildo Galeana, Comalcalco, Tabasco; tiene una población de 117 alumnos, y 82 padres de familia, con un total de 5 docentes, uno imparte un grupo multigrado de 2° y 3° y el director comisionado atiende el grupo de 6°. Esta institución está considerada como

una de las más destacadas en la zona escolar no. 35, por su infraestructura, organización y desempeño académico que han logrado como escuelas multigrado.

Este centro escolar educativo ha destacado por el desempeño de los docentes y alumnos en diversos concursos a nivel zona y municipal, donde han demostrado sus habilidades y conocimientos poniendo en alto el nombre de su escuela. Estadísticamente hasta el ciclo escolar 2014-2015 a nivel municipal ocupó el tercer lugar en las olimpiadas de conocimiento. A nivel zona ha ocupado destacados lugares en concursos de lectura, poesía, escolta y eventos deportivos. La escuela se ha reconocido por la dedicación de los maestros e impartir cursos y talleres a padres de familia para tratar diversos temas de concientización así como hacerlos partícipes en las actividades de aprendizajes de sus hijos.

La infraestructura del plantel está integrada por cinco aulas climatizadas, una dirección, una biblioteca con equipos informáticos, dos sanitarios, un desayunador, una cocina, y una cocina de almuerzo. La escuela se encuentra bardeada con concreto, tiene plaza cívica, escenario y una bodega, al igual que los servicios como: pozo profundo, luz e internet (México Conectado). Actualmente cuenta con el Programa Escuelas de Excelencia para Abatir el Rezago Educativo, el PEC (Programa de Escuelas de Calidad) y Jornada Ampliada con almuerzos escolares.

La comunidad se encuentra aproximadamente a una hora siendo a 34 km de la cabecera municipal de Comalcalco viajando en automóvil particular, y en transporte público a una hora con treinta minutos aproximadamente, también se puede llegar a la

escuela por medio de un transporte rural conocido como “pochimóvil” que son muy comunes en la comunidad, aunque éstos se abordan en la Ciudad Tecolutilla, a lo cual el tiempo se prolonga un poco más. La carretera está pavimentada y se puede observar durante la trayectoria parcelas ejidatarias, ganados, tiendas rurales DICONSA (Sistema de Distribuidoras Conasupo) y casas distantes unas de otras.

Esta institución fue fundada por el maestro Pomposo Osorio Manzanillos quien fue el primer y único maestro de la comunidad, en el año de 1958 aproximadamente, su infraestructura constaba de guano, con sus lados hechos de jahuacte rajado, era cerrado, pero sin ventana, como casa rústica hecha del mismo material, en la Ría. Galeana de Comalcalco, cabe mencionar que anteriormente la comunidad estaba constituida por puros potreros y el nombre de la localidad era “El Chiquiguo”

Actualmente el plantel está rodeado por casas de pobladores de la comunidad; los cuales están asentados desde muchos años en ese lugar, cerca se encuentra una casa donde venden abarrotes, la única en la comunidad, la cual atiende algunas necesidades básicas de la población estudiantil, como por ejemplo, venta de refrescos, abarrotes y algunos artículos de papelería básica.

En la comunidad es común ver los pochimóviles o motos, ya que los transportes públicos solo pasan a horas determinadas, por lo que tomar un pochimóvil se vuelve un medio de transporte y un trabajo para muchos padres de familia, además de actividades en el campo, como la siembra de maíz, cosecha de cacao, pesca y cuidado del ganado.

Una de las ideologías o formas de pensar que tienen las personas de la comunidad es la manera de concebir a la educación, puesto que la mayoría de los adolescentes se casan o se embarazan durante la secundaria o al término de ésta, pocos alumnos tienen la oportunidad de salir de la comunidad para escalar en el nivel educativo y llegar a la preparatoria o a la universidad, debido a las cuestiones económicas o conformista de los padres solo se limitan a saber escribir.

## **1.5 Metodología**

La metodología que se ha elegido para realizar esta investigación es de enfoque cualitativo, la cual presenta características adecuadas al campo que analizamos. El estudio consta de diversos pasos accesibles al desarrollo de estrategias metodológicas que nos guían para analizar las experiencias de los individuos, las interacciones, las comunicaciones y análisis del documento. Es por ello que el estudio se basó principalmente en las aportaciones de Uwe Flick, entre otros.

### **1.5.1 Tipo de Estudio.**

La investigación se enfoca en una perspectiva cualitativa, pues tuvo como principal objetivo documentar las experiencias, relaciones, interacción social,

actividades desarrolladas para el proceso enseñanza y aprendizaje, desempeño, al igual que la organización del director y los docentes en el contexto educativo, todos estos acontecimientos sociales que nos aportan evidencias para la construcción de una investigación.

De acuerdo con las aportaciones Flick (2004): “La investigación cualitativa tiene referencia específica para el estudio de las relaciones sociales, debido al hecho de la pluralización de los mundos vitales. Esta pluralización requiere una nueva sensibilidad para el estudio empírico de los problemas”. (p.15). A partir, de esta referencia la investigación cualitativa nos acerca al contexto de las personas en los sucesos diarios, al hacer esta investigación ha permitido facilitar una comunicación más directa entre el investigador y el investigado para interpretar los acontecimientos de su entorno.

La investigación cualitativa consta de ciertas características que de acuerdo a Flick (2004) podrían considerarse las siguientes:

La investigación cualitativa no es cuantitativa y no es estandarizada. La investigación cualitativa usa el texto como material empírico (en lugar de los números) parte de la noción de la construcción social, de las realidades sometidas a estudios y se interesa en la perspectiva de los participantes, en las prácticas cotidianas y conocimiento cotidiano (p.20).

De acuerdo a la cita, esta investigación no parte de la obtención de números para analizar, sino de aportaciones reales de los investigados, esta información es la que ayuda al investigador a formular hipótesis y a comparar otros contextos, en dado caso a profundizar más de acuerdo a las interrogantes que vayan saliendo para profundizar el

tema. En esta investigación se realizó una interpretación de la comprensión de los hechos que dio como resultados nuestros referentes empíricos.

Es importante, que se comprenda el proceso de la investigación cualitativa, así lo afirma Flick (2004): “La investigación como un proceso circular donde la reflexión “sobre la pregunta de investigación en términos concretos se guía por el propósito de clarificar lo que revelaran los contactos con el campo” (p. 61).

Desde la perspectiva de este autor, la investigación cualitativa es un proceso sintetizado para aplicar nuevos métodos y teorías a los enfoques cualitativos iniciando con preguntas de investigación, para entrar al campo con instrumentos de recolección de datos y modelos de análisis del contexto y las experiencias de los sujetos informantes para hacer marcos empíricos que lleven a comprender el proceso de investigación.

### **1.5.2 Sujetos informantes**

De acuerdo a la investigación realizada sobre el liderazgo del director comisionado en una Escuela Primaria Multigrado, los sujetos informantes que se eligieron cumplen con los objetivos de la investigación, los cuales fueron el director comisionado y dos docentes con mayor antigüedad.

La escuela cuenta con cinco maestros para los seis grados escolares, entre ellos el maestro que cubre las funciones de director comisionado. Del personal docente, se tomó

en consideración documentar la experiencia de dos maestros que han trabajado varios años en la comunidad y conocen la trayectoria de los resultados que ha logrado el director en la escuela, de igual manera documentar la experiencia del director comisionado en la forma en que los maestros han participado en las diversas dimensiones escolares. Seguidamente se hace una pequeña descripción de los sujetos informantes, para conocer sus experiencias en la trayectoria de la investigación.

El maestro Martín quien fue el primer informante lleva ocho años laborando como maestro de grupo en los diversos grados. Aunque se desempeñe como docente su perfil es administrativo, pero por diversos factores externos desde que llegó a la zona ha estado como maestro de grupo cumpliendo bien, pues ha ganado varios concursos a nivel zona, es originario del Municipio de Balancán, pero por la distancia de su trabajo él se ha establecido en la villa Tecolutilla.

El segundo sujeto informante lleva tres años en la escuela, es Licenciado en Educación Primaria y se ha desempeñado como maestro de grupo, su cargo se ha caracterizado por ser muy dinámico y creativo, ha sido destacado en competencia lectora en los primeros grados y por involucrar a los padres de familia en diversas actividades en la escuela para apoyar a sus hijos en el aprendizaje. El maestro vive temporalmente en la Villa Tecolutilla, pero es originario de Tenosique.

Por último, tenemos al tercer informante muy importante en esta investigación, el director comisionado, el cual lleva siete años laborando como maestro de grupo y como director comisionado al mismo tiempo en la escuela, es Licenciado en Educación

Primaria y lleva 16 años de servicio docente en el nivel A de lo que fue el programa de Carrera Magisterial. Su papel ha sido reconocido por lograr gestiones y mejorías para su escuela, a pesar de estar en un medio rural, y la sobrecarga que tiene la función directiva. También, por concientizar a los padres de familia a través de la asistencia de talleres y cursos que se organizan en la escuela; lo cual ha tenido avances significativos, pues los padres de familia apoyan más al centro educativo en beneficio de la educación de sus hijos, ha conseguido sobre todo motivarlos y abrir nuevos horizontes de vida en la ideología arraigada de muchos padres de familia de esta comunidad.

La decisión de trabajar con estos docentes es porque además de tener más antigüedad, conocen el trabajo del director, de los alumnos, de los padres de familia y a la comunidad, y ellos son parte fundamental de la organización de la escuela, así que por medio de las diversas experiencias y puntos de vista, se documentó lo que opinan del liderazgo del director comisionado en la escuela multigrado, al igual que la opinión del director hacia los docentes.

En este contexto los sujetos informantes tienen un trato directo conmigo, a través de la cual se pudo determinar qué tanto influye la relación del director con ellos, el estado anímico de ambas partes, la comunicación que establecen o las situaciones que se dan en cada jornada escolar. Considerando que la opinión de estos agentes informantes variará en la medida del trato que hayan tenido, el tiempo que llevan de conocerse, la actitud y la opinión que cada uno de estos informantes tengan hacia la figura del directivo de acuerdo a su relación laboral y personal.

Cada maestro tiene sus propias perspectivas del trabajo que realiza en el proceso de enseñanza y aprendizaje, sea bueno o malo cada uno aporta de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. Por ello el trabajo que se realiza en la escuela tendría que ser colaborativo, donde no recaiga la responsabilidad solo en uno, sino en todos.

Reflexionar sobre el papel del director en la escuela nos lleva a analizar lo que señala Schmelkes (1995) cuando menciona:

A un director no se le puede cerrar ninguna puerta. Tiene que poder reunirse con los maestros, entrar al aula, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos. Y, lo más importante le corresponde a él la difícil tarea de ser motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logre niveles de resultado cada vez más mejores. (p. 43).

El director tiene que ser aceptado por todos los involucrados en la educación, tener la habilidad para empatizar, comunicarse y establecer vínculos de confianza entre los docentes para poder involucrarse en las necesidades que se tengan en el aula, con el fin de poder intervenir en su desempeño de acuerdo a sus responsabilidades como maestros de tal manera, que el trabajo colaborativo permita alcanzar los objetivos y las prioridades de la institución.

La colaboración del directivo tiene que ser activa entre los docentes, padres de familia y alumnos. El trabajo del director no es fácil, pues tiene que dar resultados eficaces tanto académicamente como laboral a las dependencias educativas, por eso, se requiere un trabajo de unidad en la escuela con todos los integrantes, donde él sea el ejemplo y guía para obtener buenos resultados.

En la educación todos los agentes educativos son importantes, porque cada uno aporta aprendizajes y prácticas que ayudan a mejorar la escuela, una institución unida siempre tendrá mejores resultados que cuando se fragmenta y se aíslan no solo los docentes sino el aprendizaje, compartir rutinas, estrategias o técnicas en colectivo genera resultados. Cada sujeto informante desempeña su labor dentro de la escuela, por ello, se han recabado las experiencias y perspectivas que son parte fundamental en la investigación, gracias a sus aportaciones nos ayudaron a comprender el contexto en el que se desenvuelven como docentes y poder tener una visión de lo que se espera en la educación.

### **1.5.3 Instrumentos de recolección de datos.**

Para obtener los datos de investigación y recaudar la información necesaria, se realizaron entrevistas semiestructuradas y pláticas informales que fueron indispensables para el trabajo de campo.

En la investigación realizada se acudió a la escuela y a lugares públicos, así como también visitas informales donde se obtuvieron datos importantes, como la fundación de la escuela y algunas gestiones de mejoría que se han realizado en la institución, estas pláticas fueron con el fin de ampliar ciertas dudas surgidas en la investigación.

Esta técnica además de ser planificada con un guión de preguntas sobre los puntos relevantes que necesitábamos conocer, permitió recabar información de los sucesos relevantes para la investigación, la conversación logró acceder a los conocimientos, las creencias y la perspectiva de cada docente en el ámbito escolar.

Uno de los instrumentos de recolección de datos fue la entrevista, al respecto el autor Kvale (2011) menciona:

La entrevista es una conversación que tiene una estructura y un propósito determinados por una parte: el entrevistador. La entrevista de investigación cualitativa es un lugar donde se construye conocimiento. Una entrevista semi-estructurada se define como una entrevista con el propósito de obtener descripciones del mundo de la vida del entrevistado con respecto a la interpretación del significado de los fenómenos descritos. (p. 30)

Referente a lo anterior, la entrevista es un diálogo con el entrevistado que tiene un fin en concreto donde el entrevistador busca aportaciones específicas que en ocasiones son tajantes. Sin embargo en la entrevista cualitativa busca un diálogo, esta técnica es indispensable para la investigación, se utiliza para obtener información de los actores de los sucesos sociales, permitiendo que el entrevistado pueda expresar lo que piensa y conoce de acuerdo a su experiencia y contexto, de esta manera el entrevistador construye y analiza toda la información que es útil para la investigación.

Es importante que en las entrevistas semi-estructuradas se logre un clima de confianza entre los consultados, pues, a partir de éstos se obtienen muchos más datos que llegar solo con preguntas directas, cuando se genera la confianza los entrevistados no se sienten nerviosos y pueden contestar ampliamente las preguntas, como menciona el autor hacer descripciones del mundo de la vida en el entorno que se desenvuelven.

Las entrevistas se realizaron de manera individual con preguntas semiestructuradas, para lo cual se realizó mediante un guión de diversas interrogaciones

abiertas para cada maestro. Con este tipo de preguntas los docentes aportaron nuevas ideas, en las que se formularon nuevas preguntas interesantes en el desarrollo de este instrumento de campo.

Las entrevistas se utilizaron para obtener la información deseada por el investigador sobre el tema y para formular conclusiones de acuerdo a la experiencia de cada entrevistado, es decir, nuestro sujeto informante con el fin de valorar su opinión sobre los acontecimientos laborales del contexto escolar que se investigó.

Otra técnica de campo fueron las pláticas informales, la cual consistió en cualquier conversación larga o corta con los agentes educativos del contexto escolar. Esta técnica se puede dar en cualquier momento, ocasión o lugar, en éstas se pueden obtener datos que son complementos de las entrevistas o algunas dudas que tengamos sobre la escuela o los sujetos informantes siempre y cuando se tenga presente lo que queremos indagar y de esta manera entablar una plática para recabar información.

Estos instrumentos de recolección de datos han sido muy relevantes para la investigación cualitativa que se realizó, han sido los pilares del trabajo de campo como ya se mencionó anteriormente las interacciones sociales son importantes para recaudar la información necesaria y significativa para la indagación. Por ello, fue importante la colaboración de los sujetos informantes pues fue una participación de interacción real en la que se conocen las experiencias, pensamientos, comportamientos, acciones que ayudan al objetivo de la investigación.

A continuación se muestra una tabla, donde se presenta el total de entrevistas realizadas a los diversos sujetos informantes, con ciertos elementos que fueron indispensable para el proceso descriptivo e informativo.

Tabla 1. Concentrado de entrevistas realizadas a los maestros durante el trabajo de campo.

N.P	Entrevista	Fecha	Duración	Tiempo de Transcripción
01	Mtro. Martin	13 de octubre de 2015	00:21:28 Min.	6 horas con 40 minutos
02	Mtro. Francisco	02 de marzo de 2016	00:11:28 Min.	3 horas con 28 minutos
03	Mtro. Antonio	04 de marzo de 2016	00:07:04 Min.	2 horas con 50 Min

Antes de comenzar el trabajo fue necesario hacer visitas previas a la Escuela Primaria para pedir el apoyo y la participación a los maestros en este estudio, el primer contacto fue el director de la escuela, que se mostró muy cordial y amable autorizando el acceso a la escuela para realizar el trabajo de investigación. Las entrevistas fueron realizadas en diferentes lugares de acuerdo al tiempo y la disponibilidad, esto presentó algunas dificultades para las entrevistas. Sin embargo, los sujetos informantes participaron con buena actitud, sin duda alguna fue una experiencia satisfactoria.

## **Capítulo II Marco Conceptual**

En este capítulo se realiza un análisis de los conceptos principales que ayudan a la comprensión y estudio acerca de los aspectos fundamentales de escuelas multigrados, así como aportaciones de diversos autores sobre el liderazgo y sus tipos.

Mediante esta fundamentación teórica realizada, la fase del trabajo de investigación se amplía para estudiar los aspectos de la realidad que interesa, de igual manera ayuda a acotar el objeto de estudio, es por ello que se presentan los siguientes conceptos y un breve análisis.

### **2.1 Propuestas Multigrado**

Las escuelas multigrados representan una parte importante para la educación, pues de esta manera se comenzó a darle la oportunidad a los niños más rezagados de la comunidad rural, donde hay pocas posibilidades de acceder a la educación de escuelas completas. De acuerdo con la Propuesta Educativa Multigrado que se inició en el 2003-2004 alrededor de 49% son escuelas multigrados, casi la mitad de las escuelas en el país. Con la diferencia que el número de alumnos por ser comunidades rurales son mínimos en un 15 % de la población. Lo cual significa que hay una diversidad de condiciones contextuales, no solo por su variedad sociocultural y lingüística en los niveles de vida y

desarrollo comunitario de las poblaciones, sino también por la ubicación geográfica y económica de cada lugar.

Es por ello, que ante esta multiplicidad se crean varios centros educativos de acuerdo a la SEP, la educación primaria puede ser completa, multigrado, bidocentes o unidocente, dependiendo de la localidad, pues la creación de un escuela completa requiere una demanda mínima y estable de niños para formar los grupos, es decir los 30 niños o más para cada grado, de esta manera se completan los seis grados en los que cada grupo tendría un maestro, sin este número de alumnos que asistan regularmente a clases, los grupos tienen que ser atendidos por un maestro fusionando los grupos por ciclos, ya sean con dos o tres grados para formar un solo grupo o dos en dado caso y si la matrícula es muy poca, un solo profesor cubre los seis grados más la comisión de ser director, pues es el único que será encargado de la escuela denominada unitaria.

La propuesta educativa multigrado fue diseñada para apoyar a los docentes que desempeñan su labor en estas escuelas, proporcionando al maestro elementos fundamentales para atender a dos o más grados en un solo grupo. La propuesta se llevó a cabo después de analizar diferentes experiencias de maestros y niños que trabajan en todo el país con grupos multigrado. El estudio se realizó en 11 entidades y 32 escuelas multigrado de primaria general e indígena, mediante entrevistas y encuestas a diferentes actores de esta modalidad educativa. (Propuesta Educativa Multigrado, 2005).

Las fases de la propuesta a lo largo de su análisis y aplicación, dieron como resultado una reflexión para la mejora y seguimiento de dicha propuesta, con el fin de

apoyar a los maestros y proporcionarles herramientas que faciliten su trabajo de acuerdo a la Propuesta Educativa Multigrado, 2005:

- La organización de los contenidos y por asignatura que lleva a los docentes a planear por tema común para todo el grupo, para después diferenciar actividades por ciclo y/o grado, con lo cual se respeta el nivel de complejidad; así el maestro atiende simultáneamente los grados que tienen en su grupo, con los que disminuyen tiempos de espera.
- Las estrategias que se muestran en lo que se conoce como fichero multigrados destacan algunas actividades permanentes (rincones de trabajo, asamblea escolar, periódico mural, conferencia infantil, etcétera), que ayudan al trabajo colectivo y facilita la integración de niños de diferentes edades que conviven y trabajan en un solo grupo.(p.9)

El docente multigrado le corresponde atender a dos, tres o todos los grupos a la misma vez, es por ello que esta propuesta aporta al docente herramientas para que pueda organizar los contenidos y temas para todos los alumnos de acuerdo a su ciclo, con los ficheros didácticos que maneja la Propuesta Educativa Multigrado se pueden manejar actividades generales para todo el grupo y no aislar a los alumnos sino fomentar el trabajo en equipo, en este tipo de enseñanza se fragmenta mucho el aprendizaje, además de atrasar los contenidos que el Plan y Programas exige para cada grado. Sin embargo, el maestro requiere aprender a usar diversas estrategias y basarse en las experiencias de otros docentes en la misma situación para obtener resultados significativos.

De esta manera se da lugar a escuelas multigrados en el medio rural, donde el trabajo tiene que ser valorado, pues un solo maestro cumple con las diversas funciones, tanto administrativo, pedagógico y social, que en las escuelas urbanas se realiza bajo un trabajo colaborativo entre docentes, y un líder o director responsable de la escuela.

Actualmente la Propuesta Educativa Multigrado (2005) ha sido sustituida por la PEM 2011, esta Propuesta Educativa Multigrado se actualizó en el ciclo escolar 2011-2012, y tiene nuevos referentes de acuerdo a la Reforma Integral de Educación Básica, fundamentada en el Plan y los Programas de estudios en las escuelas primarias del país, en esta nueva propuesta que se tomaron a nivel estatal, se abordaron cursos-talleres de capacitación, visitas y asesorías de acompañamiento, reuniones con asesores técnico pedagógicos, autoridades educativas y la parte medular los maestros, en la que se dio un seguimiento al trabajo realizado en las aulas multigrado.

Después de analizar las diversas experiencias se obtuvo modificaciones en el diseño y estructura de lo que fue la Propuesta Educativa Multigrado (2005), todas estas orientadas a las necesidades de aprendizaje de los alumnos y para la mejora del proceso de enseñanza del docente, que se demanda en la actualidad ante los nuevos retos educativos de la Reforma Integral Educativa.

Un dato interesante y comparando estas dos propuestas en nuestra entidad, la mayoría de las escuelas primarias son multigrados de acuerdo al Programa Sectorial (PROSEC) 2017-2012 que al respecto señala:

En los últimos cuatro ciclos escolares, no se ha manifestado una marcada variación en el número de escuelas multigrado existentes, que en la actualidad son 1 mil 346, es decir, 66.56 por ciento del total de las escuelas primarias públicas; en cada uno de estos centros educativos prestan sus servicio de uno a cinco docentes, y de estos, 400 son unitarios, lo que significa que un solo docente imparte los seis grados. (p.33)

El porcentaje de escuelas es mayor que los datos de la propuesta educativa multigrado 2005, donde se hablaba de un 47% y ahora reporta un 66.56 % de escuelas multigrados donde laboran pocos docentes en las comunidades rurales, haciendo excesiva la carga laboral. Es notable que haya más escuelas incompletas “multigrados” que laboren con el personal capacitado para cada grado, es decir completas, que por lo general son urbanas, es notable su aumento, todas con diferentes contextos y problemas que pueden obstaculizar el proceso de aprendizaje y calidad de la educación.

El docente de escuela multigrado a veces no está preparado para afrontar la situación de atender a diversos alumnos con diferentes edades, necesidades, cultura, costumbre dentro de un mismo grupo eso lo lleva a afrontar un sinnúmero de retos. Esto lo recalca la LEE 2012:

La complejidad del modelo de atención educativa en ambiente multigrado, presenta al docente un sinnúmero de retos, que su formación inicial no le ha preparado a enfrentar y que inciden en las condiciones en que se enseña y aprende en el aula multigrado, para lo que se requiere de una efectiva articulación de grado a grado que integren el grupo a su cargo”. (p.36)

De acuerdo a la PROPUESTA EDUCATIVA MULTIGRADO TABASCO, (PEMT). Son muchos los retos que el docente tiene que afrontar para poder alcanzar el logro educativo escolar en la articulación y atención de los alumnos para el proceso de enseñanza y aprendizaje de los educandos de las comunidades rurales debido a los diversos cargos que el maestro multigrado debe enfrentar.

El aula multigrado por las características distintas que presenta tanto en los estudiantes como en los docentes y la misma comunidad representan dificultades y ciertas desventajas para proporcionar una calidad en la educación, pues el trabajo que se realiza es un doble esfuerzo no solo poder enseñar los contenidos y adaptarlos para cada grado y edad sino por los rezagos y factores externos que afectan el desempeño de los alumnos, lo cual expresa la diversidad de los estudiantes y modos de pensar.

Cada escuela tiene resultados de acuerdo a las habilidades, estrategias o métodos que implemente el director para atender las diversas necesidades que puedan favorecer la educación de los alumnos, aun cuando estar en escuelas multigrados represente un reto muy difícil es al director quien le corresponde poner en práctica el liderazgo, por eso es importante resaltar algunos conceptos significativos de la investigación que nos aportarán una reflexión sobre los centros escolares para elevar resultados en los procesos de aprendizaje, administrativos, de gestión y sobre todo de calidad.

## **2.2 Liderazgo**

En el término de “líder” se pueden encontrar diferentes definiciones y diversos autores aportando características que describen a una persona con las habilidades sobresalientes y roles que tiene una persona con liderazgo, analizando varias posturas de los autores, encontramos las perspectivas de Alvero Pérez, Yoandra y Tillan Gómez, Sahilyn (2009). Definiendo así al Liderazgo como un concepto que perdura:

El liderazgo requiere de un "conjunto de habilidades, y sobre todo de una serie de comunicaciones impersonales por medio de las cuales el individuo que dirige un grupo influye en su ambiente, con el propósito de lograr una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización". El liderazgo es, por lo tanto, una disciplina. Quien la ejerce tiene un compromiso consigo mismo, porque el verdadero dirigente ejerce una influencia especial en las personas que lo rodean. (p. 132-135.)

De acuerdo a la cita de estos autores que definen al liderazgo como un “conjunto de habilidades” los cuales van enfocados a la persona que dirige, en este caso el director quien es el encargado en las instituciones y responsable de enfrentar diversas situaciones de acuerdo a sus habilidades, estrategias, métodos, actitud, personalidad, comunicación entre otras, de tal manera que pueda crear ambientes o condiciones que permitan el desarrollo de su personal docente para trabajar de manera eficiente y ordenada hacia los objetivos de la educación.

El director de la escuela tiene el compromiso de asumir el liderazgo en las tareas educativas como: administrativas, pedagógicas y de participación social, donde desarrolle habilidades para integrar y lograr un trabajo de colaboración que encamine la educación hacia la calidad. Es por ello, que su cargo es promover el diálogo, la participación, la valoración de emitir juicios positivos, la motivación, la negociación, entre otras habilidades que tiene que desarrollar de acuerdo a las funciones directivas; como conocer cada una de los cargos y dar el ejemplo de cómo llevarlas a cabo, más que dirigir es promover e integrarse a realizar el trabajo, en el recae la responsabilidad de poder influir en sus colaboradores y crear un cambio en las mejoras educativas.

En la escuela no solo puede desarrollarse un líder, cada maestro dentro de sus aulas, en su trabajo y las comisiones asignadas puede ser un guía motivador. Entre más colaboradores que busquen un mismo fin se obtendrán resultados significativos para el rendimiento colectivo docente, de alumnos y padres de familia.

El liderazgo va de acuerdo al fin que tiene cada líder y los logros que quiere alcanzar. En lo educativo es conveniente desarrollar un liderazgo transformativo. Pilar Pozner (2000) señala:

Se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas. Desde el papel del líder, el gestor convoca a promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en el futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esa transformación y hacer interactuar las acciones personales y las de los equipos (p. 9).

Al ser un liderazgo transformativo no solo logra los objetivos el director, sino que también el colectivo, cada persona que integra el equipo docente cumple con funciones personales que le permiten desarrollar habilidades y ser más competitivos y productivos en las tareas escolares. Por ello, al director le corresponde motivar a su personalmente para lograr un trabajo colaborativo que beneficie a todos. Cada jornada escolar es un reto para el docente, diario se enfrentan funciones directivas, pedagógicas y administrativas que se tienen que cumplir en determinado tiempo, si se logra la organización y la colaboración el tiempo será efectivo para lograr los objetivos, siempre

y cuando el director que es el líder a seguir, muestre interés y responsabilidad para guiar el trabajo produciendo un liderazgo transformativo.

Otros de los conceptos de liderazgo lo menciona Mazuela (2012):

El concepto de liderazgo, y todo lo que su alrededor se ha desarrollado, resulta excesivamente amplio y complejo para tratarlo de forma práctica e integrada en un artículo de estas dimensiones. En consecuencia, estas líneas van enfocadas únicamente desde dos aspectos: descubrir cómo influyen los líderes en sus organizaciones y presentar brevemente algunas ideas que debieran ser conocidas por aquella persona que quiera dirigir satisfactoriamente una organización de personas. (p. 44-45).

Como expresan los autores el concepto de liderazgo no tiene un significado específico, a lo largo de la historia se han contado con diferentes líderes, políticos sociales, administrativos y educativos, cada uno se va formando de acuerdo al contexto y las necesidades que los motivan para despertar en ellos el deseo de superación y del bien común dentro de sus organizaciones, lo importante es que logren influir en sus colaboradores y que conozca el ámbito en el que se desempeña para poder guiarlos de acuerdo a sus habilidades hacia las metas de la institución.

Determinar cómo corresponde llevar un liderazgo no es solo por las características que cada autor añade, sino de como la persona líder hace todo lo posible por destacar en su ámbito y llegar al liderazgo. Como menciona Muñoz, Marfan y Horn (2010) El liderazgo en términos generales:

Ha sido conceptualizado de múltiples maneras. Frecuentemente se encuentra presente en la investigación internacional la idea de que el liderazgo tiene que ver con “influencia”. Así, el liderazgo consistiría en la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros

como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes. (p.88)

En estos términos el liderazgo es la capacidad que el líder tiene de influir en sus colaboradores, en la educación es importante que el director logre influir, motivar, dirigir a los docentes para que pueda llevarse a cabo un trabajo colaborativo en el que todos busquen un mismo fin, poniendo en práctica no solo sus habilidades, sino también sus valores como el respeto, la comunicación, tolerancia, actitud, compromiso y profesionalidad, pues, esto llevará a que todos tengan una responsabilidad compartida en un mismo sentido. Sin duda alguna el poder influir en las decisiones de apoyar y colaborar en las disposiciones del líder es una característica esencial en el liderazgo que cada director debe tener para mejorar los procesos educativos de la institución.

Siguiendo a Leithwood, Day, Sammons y Hopkins (2006) señalan que:

El liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. Si a este “liderazgo” le agregamos la palabra “educativo”, entonces podemos complementar la definición y tomando las palabras de Robinson (2009) decir que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes” (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70).

El líder es responsable de saber hacia dónde va dirigida su organización, tiene el compromiso de orientar a sus colaboradores hacia un mismo punto, sin que estos trabajen aislados o hacia diferentes direcciones, en los centros escolares es indispensable que tanto el director, docentes, padres de familia y alumnos conozcan los fines que les

corresponde alcanzar, pues ayudará a guiar el compromiso educativo y el papel que cada uno tiene que desempeñar, pues esto influirá en la organización de su labor educativa, así como en los aprendizajes de los estudiantes.

Al respecto, Gago (2004) dice:

El liderazgo sobrepasa el campo específico de la dirección: forma parte de la vida escolar cotidiana, pues todos y todo en un centro tiene relación con actividades de liderazgo. Es insoslayable y puede funcionar como aglutinante o como dispersor de esfuerzos y actuaciones: Analizar y reflexionar, una vez más, sobre su concreción en nuestras organizaciones escolares, lejos de ser redundante, resulta necesario (p. 397).

En la escuela el liderazgo no solo le compete al director, esta no es una característica que le pertenece únicamente al directivo, el liderazgo ha de ser compartido, es decir, le corresponde a los docentes y los alumnos ejercer en sus actividades diarias estas habilidades, el líder es el principal ejemplo y como seguidores los docentes deben instruir a sus alumnos en prácticas de liderazgo, no solo mejorarán conocimientos, sino que éstos serán significativos, por ello, es oportuno favorecer que todo lo realizado en las instituciones vaya dirigido hacia habilidades de liderazgo que permitan mejorar el desempeño competente de todos los integrantes del plantel educativo.

En una de las posturas relevantes esta Silíceo (2001) manifiesta que: “La esencia del liderazgo es la determinación personal de guiar a otros para el beneficio individual y colectivo, a través de una serie de conductas y actitudes que se construyen con esfuerzo” (p.51). Esta definición señala que la clave del liderazgo es la capacidad que tiene el guía

para influir en el proceso en las actividades de manera individual y grupal para alcanzar los objetivos, como una causa que beneficia a todos al desarrollar sus ideas, visiones y valores asignadas en sus comisiones que construyen en la unidad de los integrantes.

Actuar con liderazgo consiste en orientar y contribuir para que los colaboradores cumplan con sus ideales personales y grupales, lograr persuadir no sólo al inicio de su desempeño, sino tener la capacidad de influir a lo largo del transcurso de su labor educativa, es preciso que en este seguimiento el líder ponga en uso sus habilidades y valores, sólo así logrará contribuir a la eficacia del liderazgo.

Para concluir con los conceptos de liderazgo los autores: Medina Rivilla

Antonio, Rosa María Gómez Díaz (2014) nos aportan:

El liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en las Instituciones. El liderazgo del equipo directivo y singularmente de su director, se convierte en el agente más determinante para diseñar y desarrollar programas que mejoren las organizaciones educativas (P. 91-113).

Cada centro educativo es una oportunidad para que todos los agentes educativos que intervienen mejoren su calidad de vida, el tipo de liderazgo que decidan ejercer ayudará a elevar la calidad educativa, mejorará las prácticas y formará nuevas personas competentes con culturas recientes basadas en competencias. Es necesario, que el director y su equipo tengan la planificación de los fines educativos alcanzar, para mejorar la organización y la colaboración de todos.

Los conceptos anteriores se pueden utilizar en diversos centros educativos, pues existen diferentes tipos de líderes, lo esencial es que el director líder pueda guiar a sus colegas de manera determinada en la forma en que va alcanzar sus objetivos, cubrir las necesidades de todos los involucrados y proporcionar las condiciones necesarias para el trabajo efectivo, además de evaluar las comisiones asignadas para que sean cumplidas en tiempo y forma y sistematizar el trabajo para hacer las correcciones o innovaciones que sean necesarias para mejorar el funcionamiento del Centro Escolar.

Ser director y líder no es la persona que ocupa un lugar privilegiado en la escuela, sino una responsabilidad, pues le corresponde tomar decisiones y asumir compromiso, además tiene que ser un individuo capaz de saber usar sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes para conseguir alcanzar satisfactoriamente los objetivos y metas planteadas en la educación e integrar esos logros tanto individual como colectivo con todos los agentes educativos.

La capacidad del liderazgo es muy importante para cualquier director educativo, pues, la institución reflejará resultados de calidad con toda la comunidad escolar, por ello debe conocer el tipo de liderazgo que ejercer y tener una visión clara acerca de los objetivos que quiere alcanzar, sobre todo conocer al personal que lo apoya para poder ejercer e influir en ellos y lograr consolidar esos objetivos.

## 2.3 Tipos de Liderazgo.

Las diversas teorías del líder traen consigo los diferentes tipos de liderazgo que ejercen las personas encargadas de dirigir alguna institución, estos diversos estilos caracterizan al líder y cómo se desempeñan en el área. De esta manera el autor Riveros-Barrera, A. (2012): “Liderazgo gerencial: los modelos gerenciales se concentran en “las funciones, tareas, o comportamientos del líder” (p 53).

El liderazgo gerencial en la escuela tiende a promover la fragilidad institucional, la falta de cohesión entre los niveles, la desintegración de los grupos de trabajo y el desinterés de los miembros de la organización.

Por otra parte Sorados (2010) señala el liderazgo autoritario coercitivo que consiste: “Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan mediante el temor y el castigo, ofrecen recompensas ocasionales y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización” (p. 37).d

Este estilo puede ser muy común en las instituciones donde el director líder ejerce su función en una postura rígida dando únicamente órdenes, notándose claramente la jerarquización entre el directivo y el colectivo docente que frecuentemente se aíslan con el cargo asignado, las cuales se llevan a cabo bajo la presión y el temor de una sanción, esta manera se basa en el mando con una organización informal y fracturada

entre los miembros del equipo, ocasionando que los objetivos del colegio se vean afectados.

Por otra parte Hernández (2006) nos da otro tipo de liderazgo, en el que se pueden ver beneficios para todos los integrantes este es el líder democrático: “Se caracteriza por la consulta y persuasión a sus subordinados en torno a las decisiones propuestas, y el aliento a la participación conjunta” (p.105). Este liderazgo ve reflejada la confianza del líder en sus compañeros de trabajo, es comunicativo y motiva la participación de todos los involucrados y se preocupa por el trabajo individual y en grupo, además los grupos dirigidos por el liderazgo democrático comparten la misma cantidad de cargos lo cual facilita que todos los integrantes puedan desempeñar con gusto y satisfactoriamente sus delegaciones, pues están motivados por su dirigente.

En la variación de tipos de liderazgo encontramos el líder liberal (Laissez Faire) el escritor Alvarado (1996) expresa: “Este liderazgo depende en gran medida de los subalternos para fijar sus propias metas y medios para alcanzarlos” (p. 51)

Este modo Laissez Faire da un alto grado de independencia en sus tareas, los cuales permiten la total libertad para la toma de decisiones individuales o grupales, así el dirigente solamente colabora en las actividades cuando los miembros lo piden y empleando poco su poder. Sin embargo, esta autonomía no implica que los objetivos se alcancen correctamente o con calidad, ni que se tenga respeto por el guía como autoridad.

También podemos encontrar el Liderazgo transformativo: de acuerdo con Leithwood y Duke (1999): “Estos modelos identifican el liderazgo con los “compromisos y capacidades de los miembros de la organización”. El énfasis radica en la capacidad de transformar la estructura de la organización mediante la convocatoria de otros miembros (p. 48).

Este tipo de liderazgo transformativo busca que los integrantes se sientan motivados por la influencia de otros compañeros, para poder llevar a cabo ciertas actividades o trabajo, en la cual los integrantes se sienten comprometidos a participar usando sus habilidades. En el ámbito educativo, podemos dirigirlo al realizar algún proyecto escolar que se ha iniciado en otra institución, cuando ese equipo docente invita a la otra escuela, está efectuándose un liderazgo transformativo, pues ambas organizaciones estarán comprometidas en realizar el trabajo en colaboración.

Por otra parte Burns (2010) ha propuesto:

Distinguir entre el liderazgo transformativo y el liderazgo transaccional, siendo éste último un proceso de negociación en el que el líder ofrece un valor a cambio de la lealtad de los seguidores. En éste caso se produce una confluencia entre los motivos de líderes y seguidores, influenciada por los recursos que los unos tienen o pueden obtener y que los otros desean (P. 42)

Un claro ejemplo es el liderazgo político tradicional en el que unas personas adhieren o apoyan a un candidato o candidata en espera de ser retribuido en forma de beneficios sociales e individuales.

Starratt, 2004 nos habla acerca del liderazgo moral: “Estos modelos se centran en el aspecto normativo del liderazgo, ofreciendo una mirada a los valores y principios asociados a un liderazgo democrático e integrador “(P.54). Este liderazgo está basado en los criterios humanista haciendo alusión a los valores, este tipo de liderazgo es más usual en las organizaciones religiosas, sin embargo, hay instituciones que se rigen en lo religioso y obtienen reconocimientos por actuar y fomentar un liderazgo justo con todos los integrantes de la organización.

De acuerdo con Heck y Hallinger (2005) aporta que:

El estudio de las dimensiones éticas del liderazgo es relativamente reciente, ya que el predominio de las tendencias racionalistas-positivistas en administración influenció la literatura sobre el tema durante la primera mitad del siglo XX. En estos modelos, los valores eran vistos como un impedimento a la hora de tomar decisiones, lo que derivó en esquemas de liderazgo y dirección que evitarán la intromisión de cualquier componente normativo. (p. 76)

Estos conceptos de multigrado, liderazgo y tipos de liderazgo son fundamentales para poder ir delimitando la investigación de una manera precisa, teniendo en cuenta que las instituciones son diversas y que en cualquiera puede darse el liderazgo, por lo tanto, saber en qué consiste cada uno amplía el panorama para entender que los directores ejercen su función bajo alguno de estos conceptos y que su labor es significativa en cada centro escolar. Como docentes se puede comprender que el director conlleva muchas responsabilidades y que asumiendo responsabilidades ayuda a facilitar la ardua labor que se tiene en las escuelas, al mismo tiempo ser también colaboradores, porque tal vez más adelante se tenga la oportunidad de llegar a ocupar un cargo directivo.

### **Capítulo III. Resultados**

Con la intención de conocer las opiniones de cada sujeto de estudio, se llevaron a cabo unidades de análisis para poder hacer una reflexión de los objetivos de esta investigación sobre el liderazgo del director comisionado y la influencia que tiene en la escuela. El procedimiento de datos ha sido una etapa difícil por la información que se obtuvo. Sin embargo, en proceso hubo mucho aprendizaje y se requirió de paciencia y dedicación para el análisis de contenidos y la elaboración de textos.

La investigación en educación resulta un trabajo difícil por la disposición de los docentes o la relación que se pueda poseer para obtener resultados óptimos y veraces sobretodo saber distinguir la opinión propia de lo que en realidad pasa en el contexto. El papel de investigadora es un trabajo de constancia, dedicación, esfuerzo, tiempo y principalmente paciencia para poder recoger la información necesaria, útil para la investigación.

La educación en escuelas multigrado tienen tanto ventajas como desventajas para todos los integrantes, por ello es importante conocer algunas características transcendentales que ayudarán a comprender el trabajo de los directores multigrado como lo es la sobrecarga de funciones entre la que se encuentra atender la dirección y como docente tener que coordinar el proceso de aprendizaje del grupo, además de interactuar en el contexto en el que se desempeñan atendiendo padres de familia,

docentes y alumnos. A continuación se plantean datos importantes de las aportaciones y variables de cada sujeto informante.

### **3.1 La experiencia de ser un director comisionado.**

Este apartado presenta la experiencia que ha tenido el maestro en su cargo como director comisionado, las actividades que ha realizado para lograr cumplir con las actividades escolares y directivas.

Dirigir una escuela es una labor difícil y compleja, pues, se tienen que cumplir con varias responsabilidades, tanto con los docentes, padres de familia y alumnos, con el fin de cubrir las necesidades de cada uno, asimismo los que la escuela demanda, como gestión y administración, entre otros. El solo hecho de estar a cargo de una dirección es complicado, estar como director comisionado con grupo lo hace aún más, pues, el docente tiene que esforzarse doble para poder cubrir su compromiso.

De acuerdo a su experiencia el maestro Martin señala:

*Dir.: Ser director comisionado, es desarrollar otras habilidades que como docentes a veces no tiene uno el conocimiento o no tiene uno la habilidad para desarrollarlo, ser director comisionado es una cuestión más personal y de criterio que de aprendizaje, porque por ejemplo te pones en contacto con los niños, con los maestros, con los padres de familia, con la comunidad, con todas las dependencias de gobierno; cuando al director comisionado le gusta hacer su trabajo de gestión. [E1.Mar.P3]*

El director comisionado tiene a su cargo diversas actividades que requieren cierto conocimiento, como documentación pedagógica, administrativa y de participación social, todas estas implican hacer ciertos trámites a nivel escuela en la que el directivo es el encargado de hacerlo, los docentes tienen el compromiso de las gestiones pedagógicas de los alumnos y muchas veces desconoce los documentos que se hacen en la dirección. Sin embargo cuando se asume este cargo, no solo tiene que cumplir con el trabajo en el aula, sino también efectuar los requisitos administrativos que se requieran por la supervisión. Esto a su vez propicia que el director esté en más relación con los padres de familia, docentes y alumnos, además de usar y desarrollar diversas habilidades como estrategia que lo ayuden a cumplir con su trabajo, mayormente saber comunicarse con los agentes escolares, esto no solo facilita su desempeño sino que genera ambientes de trabajos organizados en la que colaboran todos guiados por él.

La práctica en las funciones directivas se va formando con las diversas situaciones que acontecen en el centro escolar, esto va estableciendo que las experiencias como director sean positivas o negativas en sus colaboradores, como afirma el maestro cuando el trabajo se hace por gusto o por la vocación la encomienda comienza a ser grata y se toma con satisfacción la responsabilidad de orientar una escuela.

Ser director no es una ocupación fácil menos cuando se está iniciando, ya que no se tiene experiencia, por ello, es importante que conozca el contexto al que se enfrenta como expresa Fullan (1999): “Cuando llega un nuevo director ayúdelo a familiarizarse con la cultura existente, instrúyalo sobre la manera como se hacen las cosas”. (pág. 145).

En pocas ocasiones los directores encuentran quien los aconseje o adapte al nuevo deber que desempeñaran, incluso los supervisores que son los encargados no apoyan al directivo, cuando es fundamental que el director tenga una visión de lo que tiene que hacer.

En las escuelas multigrados cuando se comisiona a un docente tiene que ejercer doble función, cumplir como director y como maestro, ambos con diferentes responsabilidades, lo cual en ocasiones no es valorada por las autoridades educativas, sin contar las implicaciones, tales como el tiempo y los transportes para llegar al centro de trabajo ya que, por lo regular son comunidades lejanas y mucho menos si está capacitado para ejercer la función directiva y pedagógica.

También hay que tener en cuenta los factores externos que complican el deber del director, pues como son comunidades lejanas no cuentan con servicio telefónico, a veces es necesaria la presencia del director o la entrega de documentos que se comunican por teléfono y que el directivo desconoce, hay informes que tienen que entregarse al siguiente día, pero como no se tiene la comunicación, todo se atrasa produciendo más sobrecarga administrativa.

De acuerdo a nuestro sujeto informante, nos comparte sobre el cargo de director comisionado:

*Dir.: Al principio un poco estresante pero, después que empiezas a engancharte con el trabajo de dirección y te empiezas a organizar, la experiencia va un poquito más allá de lo que conoce uno como maestro, entonces la experiencia viene empezando a ser grata, cuando empiezas a relacionarte ya con las instituciones, empiezas a creerte el papel de ser director, esa es la experiencia que te va dando ser director comisionado. [E1.Mar.P4]*

Cuando se comisiona a un maestro como directivo muchas veces no es porque tenga las habilidades, menos si es en escuelas multigrado, por lo regular, son docentes recién egresados o de cambio los que son directores comisionados, esto se da por el tipo de organización de la escuela, por lo tanto, éste será el encargado de la institución y tendrá la responsabilidad de cumplir con los padres de familia, supervisión y autoridades educativas.

Tener el compromiso de algo que se desconoce como la función directiva siempre crea conflicto, pues no se sabe cómo hacer los documentos o estar en contacto con la comunidad escolar. En muchas ocasiones no hay quien oriente ni mucho menos un instructivo de las actividades dirigidas, por lo que depende de las habilidades que el maestro tenga para organizar, investigar y buscar estrategias que guíen las funciones directivas. Como dice el director Martín cuando se empieza por ordenar las prioridades y a relacionarse con el contexto escolar, la supervisión u otras dependencias y entiendes como va funcionando el doble papel, entonces se vuelve una experiencia grata pues ya se posee el conocimiento y el trabajo se vuelve práctico, se va tomando el papel de director, además da la oportunidad de conocer este ámbito y hacer las gestiones por vocación, al igual tener expectativas futuras de una dirección con clave.

El director comisionado en las escuelas multigrado además de ser un guía en lo educativo en muchas ocasiones es un ejemplo a seguir, en el contexto escolar donde la comunidad presenta ciertos atrasos o rezagos el docente es quien a través de la concientización logra influir en los alumnos y padres de familia, la gente de las zonas rurales suele ser agradecida, así lo expresó el Maestro Martín en una plática informal,

donde mencionó que los habitantes tienen presentes con él o los docentes, en muchas ocasiones los padres de familia a través de sus hijos mandar frutas que se cosechan en la comunidad, comidas y bebidas e incluso en la forma de saludar, suelen dirigirse con respeto dándole al docente su lugar.

Para finalizar con este apartado, considero que ser director en las escuelas rurales como expresó nuestro sujeto informante muchas veces es agotante y sobrecargado, pero, también es una experiencia grata compartir el servicio docente en las zonas rurales y escuelas multigrados, no sólo por el bienestar de la comunidad, sino por el aprecio que surge durante la interacción con las personas y la experiencia que representa ser un director comisionado.

### **3.2 La organización del director comisionado**

En este apartado se presentará la forma en la que el director comisionado se organiza para realizar las funciones directivas y a su vez como maestro frente a grupo.

En las escuelas primarias el director es el responsable de hacer las organizaciones correspondientes en quehaceres de educación para todos los integrantes del plantel escolar: docentes, padres de familia y alumnos, además realiza gestiones, planifica actividades académicas, administrativas, entre muchas otras funciones. También tiene que comisionar responsabilidades a los docentes para el funcionamiento del centro educativo.

Una de las responsabilidades del director es en un primer momento atender las funciones directivas del plantel, y por otro lado desempeñar su trabajo académico con sus estudiantes, así lo demuestra el siguiente fragmento:

*Dir: En la organización de la escuela sabemos que un director comisionado, tiene que trabajar con su grupo, pues porque es comisionado y aparte tiene un grupo que atender. [E1.Mar.P6]*

Una de las características de las escuelas multigrado es que el docente trabaja con su grupo, lo que implica cubrir la jornada escolar y dirigir los aprendizajes, cubrir los contenidos, además de desarrollar sus habilidades artísticas y deportivas, ya que, por lo regular en las escuelas multigrados no se cuenta con maestros de Educación Artística ni Educación Física, también tiene que cumplir con la función de director comisionado, por lo tanto tiene que saber administrar su tiempo y cubrir ambos cargos. Por ello, es indispensable que el director trabaje en colaboración con su personal docente, asigne comisiones e incluya a los padres de familia, de esta manera el trabajo sea de forma equitativa.

Y continúa señalando nuestro sujeto informante:

*Dir: Normalmente le dedico más tiempo a lo que es mi grupo, por ejemplo de 2:30 a 3:30 de la tarde me quedo aquí en la escuela para organizar los faltantes de la dirección, por ejemplo, checar instalaciones, los avances, la ruta de mejora, algunos detalles o problemas que se susciten durante la jornada escolar o durante todo el ciclo escolar. [E1.Mar.P10]*

La tarea principal de un director comisionado es sumamente compleja ya que las cuestiones administrativas implican tiempo y demanda que el directivo salga de su centro de trabajo para asistir a reuniones con el supervisor o entregar documentos importantes en un determinado tiempo según las actividades planeadas por la supervisión escolar. Por otro lado, la atención al grupo y el acompañamiento pedagógico obstaculiza la importancia fundamental del proceso enseñanza y aprendizaje.

El maestro de escuela multigrado tiene que atender a su grupo en la jornada escolar, sin embargo se ve en la necesidad suspender en ocasiones su cargo pedagógico para tratar o resolver los asuntos de dirección o imprevistos que surgen; por lo cual requiere administrar el tiempo para cubrir funciones directivas, administrativas, pedagógicas y de participación social. Tal es el ejemplo del maestro Martín que después del día escolar se queda tiempo extra en la escuela, para organizar, decidir y priorizar lo que se ha suscitado en cada uno de los ámbitos de la educación y sus actores.

Son diversas las responsabilidades cotidianas que enfrenta el maestro comisionado, pues necesita atender a los padres de familia, asistir a reuniones directivas, tomar decisiones, atender a su grupo, resolver conflictos, tener en cuenta la opinión y la participación de los docentes, verificar los objetivos y el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Por consiguiente no puede trabajar solo, sino necesita consultar para tener el apoyo y respaldo de los padres de familia, en este caso los que están involucrados en la directiva escolar APF y los docentes.

Así lo afirma el siguiente fragmento de nuestro informante:

*Dir: A veces o en ocasiones reúno a la directiva, o a los maestros para resolver ciertas cuestiones que necesitan el apoyo de dirección o de asociación de padres y voy organizando el tiempo. [E1.Mar.P11]*

En los centros educativos todas las actividades escolares quedan condicionadas por el tiempo que disponen los directores en la organización y en las necesidades de cada uno de los integrantes, por ello, la distribución del tiempo se relaciona a las decisiones tomadas por el director para atender los diferentes grupos, lo cual es indispensable para hacer contacto personal con los alumnos, maestros y padres de familia, propiciando la relación y comunicación entre todos los miembros de la escuela, asimismo facilitar el apoyo y las decisiones tomadas por el directivo que suelen ser de diferentes índole.

A partir del comentario del director podemos notar que una de las responsabilidades directiva es la toma de decisiones; como principal orientador en su trabajo tiene que consensar ciertas decisiones, pues algunas las resuelve de forma inmediata, de acuerdo a su experiencia, criterio o expectativas, ya que se relacionan a asuntos internos o problemas que surgen en las jornadas escolares. Sin embargo, otras tienen que ser asesoradas o consultadas dependiendo del documento o recurso; ya que, la escuela cuenta con programas como escuelas de tiempo completo y escuela de calidad por lo que se hacen gestiones de infraestructura en la escuela y por tanto, es necesario reunir a los docentes y a los padres de familia, para tomar mejores decisiones que beneficien a los educandos.

En cuanto a la función del director Schmelckes (1995) menciona: “El director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la calidad” (p.43)

La capacidad de liderazgo es muy importante para cualquier directivo en una institución, pues es él, a quien le compete mejorar los resultados de la educación y de los integrantes, el director es el comprometido de transformar y mejorar los objetivos institucionales, por ello, recae en la responsabilidad de organizar su desempeño con las herramientas necesarias como la planificación, seguimiento y evaluación, así como poner en práctica habilidades y estrategias que eleven la excelencia educativa, sobre todo, para que tenga resultados exitosos como prueba de un liderazgo capaz de afrontar los retos, fomentar y motivar el trabajo en equipo, solo así se puede elevar el rendimiento y la calidad en cada institución.

Por ello, el director es el encargado de tomar decisiones dentro de la escuela enfocadas siempre en el bienestar y aprovechamiento de los recursos en los objetivos para el aprendizaje de los alumnos, al igual, que considerar las necesidades educativas de acuerdo al contexto de los alumnos, de los maestros y padres de familia, es decir de todos los agentes educativos, a cargo del director.

En cada centro escolar varían la toma de decisiones para el bienestar de la escuela, así lo señala nuestro informante:

*Dir: la situación de los alumnos, la situación de la comunidad y por último la situación de los maestros por ejemplo, un director comisionado tiene que estar*

*enfocando a sus decisiones o tiene que tomar sus decisiones en cuanto a las necesidades de los alumnos, de la escuela, de los maestros y de la comunidad. [E1.Mar.P16]*

Teniendo en cuenta las necesidades de los involucrados del centro educativo, el director puede emprender estrategias de mejora para las insuficiencias que se presenten en la escuela, ya sean pedagógicas, administrativas o de participación social. Además de motivar a todos los que son parte del problema, el guía poder ser también parte de la solución en un trabajo guiado en equipo.

Es importante destacar que el funcionamiento eficaz de una institución, organizada y orientada a las necesidades y objetivos de la educación, necesita contar con el Plan de trabajo o proyecto escolar, que se realiza al inicio de cada ciclo escolar de manera anual, esta herramienta permite al colectivo docente organizar y priorizar los objetivos educativos a través del trabajo colegiado.

Por esta razón, continúa señalando nuestro sujeto informante:

*Dir: Normalmente el director comisionado hace un plan de trabajo anual... Voy clasificando por fecha lo más relevante que se suscita en el ciclo escolar y sobre de eso voy haciendo y dándole seguimiento al plan de trabajo: Pero con base en el plan de trabajo, es que divido mi tiempo para mi salón y para lo que son las cuestiones de gestión. [E1.Mar.P11]*

La dirección requiere contar con su propia organización, es decir, incluir una planeación o plan de trabajo que destaque las actividades más importantes de la institución, de acuerdo a los Planes y Programas de estudios, la Reforma Educativa y la

implementación de los Consejos Técnicos Escolares, donde se favorezcan las prioridades y la normalidad mínima de la educación en un trabajo colegiado, considerando un análisis de las fortalezas y debilidades de cada una de las dimensiones de la gestión escolar.

Son muchas las tareas que el director enfrenta, es esencial como comenta el maestro se haga una selección de las actividades prioritarias ya sean permanentes, semanales o diarias dentro de la institución, para darle seguimiento a cada uno de los componentes del Plan del trabajo que se evalúa mensualmente en los Consejos Técnico Escolar, a través de la ruta de mejora y estrategia global, que han sido previamente planeadas, de este modo puede brindar tiempo al grupo y a las gestiones correspondiente de la dirección cumpliendo con ambos cargos a su responsabilidad, por tal motivo, necesita de una participación comprometida de los maestros en el quehacer escolar.

En cuanto a la organización de la escuela en comisiones específicas nuestro informante sugiere:

*Dir: La mecánica que se sigue es ir delegando responsabilidades de acuerdo a las habilidades, a las actitudes, y de acuerdo a cómo tu veas comprometido a tu personal, entonces vas ir organizando tu trabajo de dirección con base a las actitudes y habilidades que tengan tus maestros o equipo colectivo docente, hay compañeros que te ayudan en alguna cuestión administrativa, hay otros compañeros que te ayudan a resolver conflictos que se dan entre alumnos e inclusive hay compañeros que también te pueden ayudar para resolver cierto tipo de dificultades con la comunidad. [E1.Mar.P6]*

Contribuir a que las escuelas tomen un control, requiere del esfuerzo de todos los actores educativos y no solo del director, cuando se busca obtener un beneficio

equitativo, los docentes son los principales responsables de contribuir en los objetivos de la escuela, por lo tanto, la participación es necesaria para apoyar al directivo y las diversas responsabilidades del centro escolar, esta colaboración tiene que estar orientada como el directivo asigne.

En las escuelas los maestros cumplen con actividades pedagógicas, pero también con comisiones que son encomendadas por el director, éstas son parte de la organización escolar y les corresponde apoyar como parte de su trabajo en las jornadas escolares, depende en muchas ocasiones la disposición que muestren para desempeñar su comisión.

Es indispensable, que el director conozca las capacidades, habilidades o destrezas de sus docentes para saber en qué situaciones pueden apoyarlo, debido a que cada uno cuenta con diversas experiencias lo que permite que tenga habilidades para resolver situaciones del entorno escolar, pedagógicas, administrativas y sociales. Depende en muchas ocasiones del trato y la comunicación que se tenga para poder crear ambientes que generen un trabajo igualitario para todos.

Por lo tanto, en la organización es indispensable el compromiso de los docentes para el buen funcionamiento de la escuela, además de la integración activa de todos los miembros que conforman la comunidad escolar, pues entre más participación y compromiso demuestren, la escuela brindará mejores oportunidades a los estudiantes, e incluso para los mismo maestros, pues cuando se trabaja en un ambiente agradable la calidad de los resultados es mejor.

Para concluir, es indispensable que todos los docentes cumplan con sus funciones para que las acciones sean exitosas, desde el aula el docente va aportando que la colaboración de su grupo y padres de familia sean accesibles y estén dispuestos con lo que se ha planteado el directivo en su plan de trabajo, la organización puede efectuarse solo si los integrantes cumplen y trabajan juntos, así pues, hay que ser parte de las instituciones ayudando a que los objetivos del centro escolar se desarrollen eficazmente.

### **3.3 La motivación del director: voces de los docentes.**

En este apartado se analizará la motivación que tiene el director con los docentes en la escuela y la importancia de crear ambientes de convivencia y trabajo colaborativo. Una jornada laboral demanda muchos retos a enfrentar; enseñar requiere de docentes capacitados pedagógicamente para atender las dificultades que se presentan en las aulas, por ello tanto directivo como docentes deben incluir en sus prácticas la motivación.

Dentro de la escuela el director es el principal ejemplo de motivación en los docentes, esto depende de la relación que establezca con su colectivo educativo, es decir qué tan a gusto y motivado se sienta el docente para desempeñar su función con efectividad, tanto en materia pedagógica como en lo administrativo.

La motivación es un elemento esencial, tanto personal como laboral, es decir, de esto depende el rendimiento académico al referirnos a la educación, entre más motivados

estén los maestros mejor trabajarán; serán más participativos, activos; interesados y menos empáticos.

Cada director requiere contar con estrategias para favorecer al personal docente, necesita conocer a sus profesores para poder brindarle una buena motivación y reconocer los esfuerzos que realizan día a día, para que el docente se sienta valorado y motivado en su trabajo. Quien carece de la habilidad para hacerlo y no recompensa a sus docentes, pierde la oportunidad de lograr un trabajo colaborativo y destacado en el centro educativo.

De acuerdo a la experiencia que vivió el maestro Francisco, nos menciona lo siguiente:

*Mo: La verdad, nos motiva con palabras de aliento, nos motiva hasta cierto punto con una coca (refresco) pues ahí convivimos y todo, algo que si he estado un poquito anonado, es porque, por ejemplo hemos ganado concurso, hemos ganado la oportunidad en ciertos eventos y nunca nos ha dado una constancia o algún reconocimiento, para que así vayas haciendo un currículum, claro pues a uno lo motiva con un papelito, porque tú sabes que papelito habla, papelito dice muchas cosas pero no, siempre solo así, felicidades y que bueno síguele echándole ganas y ya. [E2.Fra.P26]*

De acuerdo, al sujeto informante al director le falta motivar más a su colectivo docente o implementar otras estrategias para estimular a los maestros de una manera que sea más satisfactorias para ellos, que solo con palabras cortas o carentes que no corresponde al trabajo que han desempeñado, en muchas ocasiones se sienten más satisfechos si los motivan con un reconocimiento en la que se vea valorado su trabajo.

Por ello, es necesario que el director motive a su equipo docente, que inspire a que sus colaboradores sean cada vez mejores en su función formativa. Es indispensable incentivar a los docentes con algo más que palabras, puede ser algo que quede como evidencia y que resalte su esfuerzo, así, el docente además de sentirse orgulloso de su trabajo será más satisfactorio y estará en la disposición de afrontar nuevos retos solicitados. Sin embargo esto incluye el interés que tenga el director, es decir qué tan interesado está para reconocer la labor de su personal docente y la importancia del trabajo colaborativo para una escuela más eficiente y de calidad.

Hay muchas formas de motivar al docente no solo con pequeñas frases, se requiere de un poco más para hacerle reconocer su empeño como algo importante y no como un trabajo aislado, esto ayudará a potenciar su autoestima y puede ser a través de reconocimientos, constancias, diplomas, obsequios, etc., así el docente incrementará su currículo y las ganas de desempeñar proyectos, se obtendrán más beneficios ya que se esforzarán por ser mejor cada día, también una alternativa puede ser la recompensa, es decir el incentivo económico aumentando así sus expectativas.

Respecto a la motivación del director comisionado, el maestro Francisco nos comenta su experiencia:

*Mo: Nunca nos ha recompensado en nada, a pesar de que han habido logros, considero que no es su estilo demostrar con un detalle para seguir incentivando, motivando para seguir despertando al docente, porque él juega un papel importante de director comisionado, ya tiene como cinco años ahí, yo al menos ya le he ganado en dos ocasiones segundo lugar en el concurso de lectura a nivel zona, pero nunca, nada más lo único que se para y dice felicidades y mucha ganas maestro y muchas ganas al alumno y ese es todo, hace poco que*

*tuvimos un concurso de lectura, ganamos el primer lugar y como siempre es común, no podemos decir más porque es la verdad. [E2.Fra.P14]*

Desde luego, podemos ver cómo la motivación es muy importante para los maestros, ellos perciben qué tanto valor o crédito le da el director al esfuerzo que realizan ya que, es darle relevancia a su trabajo y elevar su autoestima, como ya se ha mencionado la escuela es un trabajo en equipo, por lo tanto, todos los integrantes debe ir en la misma dirección, y primordialmente sentirse a gusto con el trabajo que realizan, pues los logros obtenidos son para el bienestar de la escuela. En ocasiones, un presente puede ser esencial y de mucha relevancia para los maestros, sobre todo cuando el esfuerzo ha valido la pena, ya que muchas veces se requiere de paciencia y constancia para sobresalir en situaciones pedagógicas, más cuando se trabaja en una comunidad rural.

La motivación permite que la comunicación de todos los integrantes sea permanente, que todos los colaboradores enfrenten las dificultades que se presenten y de la misma forma tomar acciones para resolverlas, ya que, trabajan en equipo y se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, son más flexibles y participativos, pues su esfuerzo vale la pena, lo primordial es que todos tienen en cuenta las prioridades y objetivos tanto educativos como los que el director promueve en ellos, así que, motivar no solo beneficia a una persona si no al colectivo.

En cuanto al trabajo o desempeño que realizan los maestros, Schmelkes (1995) dice:

El líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente. La dirección debe comprender y actuar sobre los problemas que privan al docente de la posibilidad de realizar su trabajo con satisfacción. La meta es lograr que el maestro tenga orgullo de su trabajo (p. 44).

Como se menciona anteriormente el director líder no es el que ordena que hacer sino el que ayuda y sugiere es quien debe motivar, orientar y guiar a los docentes en su trabajo para que se sientan satisfechos por su desempeño, dar un trato equitativo e igualitario para todo el personal de la institución. En otras palabras, debe ser flexible aún con las diversos documentos o papeles pedagógicos que tiene que elaborar, el directivo tiene que facilitar al docente el trabajo con diversas estrategias en tiempo y forma para que puedan organizarse y llevar a cabo su función, en vez de sobrecargar el papeleo dar el tiempo para reunirse en la escuela y los docentes puedan externar sus dudas en colectivo y no aislarlos para que cada docente lo haga como pueda.

Por lo tanto, mostrar gratitud en los trabajos realizados tanto individual como colectivamente, compensar los esfuerzos y hacer que el docente se interese más en su labor educativa y aspire por la superación profesional y actualización no es una tarea fácil, pero si es indispensable que el líder lo tenga, ya que, eso incrementa la moral, la actitud positiva y la cooperación de los docentes, además de incrementar la productividad en las actividades en equipos, de esta manera será más eficiente la organización. Motivar al docente entonces será un beneficio propio no solo para el colectivo pedagógico sino también para la institución y los alumnos.

Para concluir este apartado es necesario señalar que el director requiere reconocer y motivar a sus docentes, pero que también los docentes admitan el esfuerzo que hacen los directores y motivarlo, sólo así se generara un ambiente de colaboración, e incluso fomentar la motivación en los alumnos y padres de familia, ya que, es muy importante para el desarrollo personal, al igual impulsar una participación segura, permitiéndose involucrar en las actividades educativas.

### **3.4 La participación de los padres de familia en la escuela.**

Este apartado presenta la participación de los padres de familia, con el director y docentes en la escuela.

Los padres de familia juegan un rol significativo en la educación de sus hijos, además de participar les compete involucrarse y conocer la forma de trabajar de los docentes para apoyarlos y realizar un trabajo colaborativo, de este modo alcanzar logros de aprendizajes para los alumnos.

Fullan, M, y Hargreaves A. (1999) nos comparten uno de los rasgos indispensable que requiere tener la escuela:

Hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y con los propósitos educativos, con formas de relación estimulantes para el aprendizaje no sólo de conocimientos, sino también de habilidades y valores exige, desde luego, una eficaz colaboración entre todos los integrantes de la comunidad escolar. (p. 9)

En cada institución se busca que los alumnos aprovechen los espacios de aprendizajes tanto fuera y dentro de la escuela, por ello, al hablar de propósitos en común de todos los integrantes es porque tanto directivo, docente, padres de familia y alumnos requieren trabajar en equipo aportando cada uno lo que le compete para poder llegar a los aprendizajes. En especial los padres de familia le corresponden estar al pendiente de las actividades escolares, en el aprovechamiento de los alumnos para poder involucrarse en las tareas formativas de sus hijos, colaborar con ellos en los materiales, en las actividades y sobretodo en las reglas de la institución, pues la educación es un trabajo en equipo.

El director tiene un papel importante en las decisiones y relaciones de la escuela, sobre todo para persuadir a los padres de familia y conseguir un trabajo colaborativo con los mismos objetivos para la institución. Respecto a esto el maestro señala que:

*Dir: En cuanto lo que es el funcionamiento y las aportaciones que hacen los papás, también va dependiendo de qué tanto conocen a la comunidad, qué tanto el director comisionado se da la tarea de conocer a sus padres, de saber cuáles son lo que le gusta a los papás lo que no le gusta y en base a eso vas haciendo tu labor de concientización. [E1.Mar.P12]*

Como podemos notar es importante conocer a los tutores y saber relacionarse con ellos da la oportunidad de hacer un mejor trabajo, en el cual ellos puedan colaborar, compartir opiniones, hacer aportaciones y ayudar en la mejora de la escuela y los aprendizajes y no solo le limita a una relación de entrega de calificaciones.

Una de las ventajas de que el director se involucre con los padres de familia es que al conocer qué les gusta y qué no, de cierta forma le da a saber cuál es la necesidad de las mayorías de los tutores y abordar ciertos temas para concientizarlos sobre los beneficios de tener una comunicación para apoyar el trabajo escolar.

El director comisionado tiene doble función, pues además de trabajar con los padres de familia de su salón, tiene que laborar con todos los de la escuela, por ello es importante que ellos sean conscientes del quehacer en equipo y la implicación de una participación constante y activa en los procesos educativos.

En las escuelas puedes encontrarte con distintas formas de pensar y actuar, hay padres de familia que son activos y les gusta involucrarse en las actividades apoyan a los docentes y están dispuestos a colaborar en festivales, asistir a los eventos y juntas escolares, participar en actividades de contenido, ayudar a sus hijos en las tareas, entre otras actividades. Sin embargo, están los padres de familia opuestos, los que en ocasiones nada les parece, nunca están de acuerdo y se la pasan quejándose, son apáticos porque no les gusta trabajar y menos si es en equipo, piensan que el docente es el único responsable, así que se deslinda de su compromiso.

Es por esta razón que el director tiene que conocer con qué padres cuenta y cómo comunicarse para que se comprometan en las diversas actividades que se planean para el ciclo escolar tanto educativas como de gestión, con respecto podemos señalar:

*Dir: vas haciendo tu labor de convencimiento para que los papás aporten, vas aplicando el criterio de acuerdo a todo eso que te voy mencionando, hasta que llega el momento de que ya te apropias y ya sabes qué determinada, qué tipo de gente tienes con quién cuentas y con quiénes no puedes contar, e inclusive hasta*

*qué tipos de palabras o cómo puedes abordar un tema, o cómo puedes abordar una cuestión de gestión de cooperación, de patrocinio o algo que quieres como director inculcar o trabajar en tu escuela. [E1.Mar.P12]*

El apoyo de los padres de familia va a depender también del interés que muestre el director y los docentes, siempre teniendo en cuenta que tiene que ser una colaboración mutua, si logran persuadir a la comunidad verán mejores resultados, ya que se acostumbran de acuerdo a como los van concientizando, comprometiéndolos y haciendo interesante su participación, en muchas escuelas se logra un éxito porque se vuelven parte fundamental de la escuela.

Cada colectivo docente tiene sus estrategias para trabajar con los padres de familia, algunos solo hacen la consulta a los APF (Asociación de Padres de Familia) de la escuela, otros convocan de manera general para consensar decisiones. De tal manera, que informar a la comitiva o a toda la comunidad escolar, será de acuerdo a los propósitos que tenga el director.

La organización del director con los docentes es lo que permite que los padres de familia se responsabilicen con el trabajo en la escuela, respecto a lo señalado el maestro Francisco nos comenta:

*Mo: Los padres de familia apoyan de manera colaborativa, llegan se reúnen, se les plantea, se hace una reunión de padre de familia general y se le van planteando los puntos en los que ellos van a ser beneficiados, en el que a ellos se les va apoyar, y en el recurso que llega en su momento. [E2.Fra.P18]*

Referente a lo anterior los padres de familia, asisten a la escuela cuando el director lo solicita en una junta general, donde exponen los puntos importantes como actividades que se realizarán o de los recursos que llegan a la comunidad, reconociendo que la escuela cuenta con programas como escuela de calidad donde se dispone de ciertas decisiones para mejorar la infraestructura y en la que muchas veces los padres de familia deben colaborar e incluso se les da la oportunidad de trabajar como un beneficio para la comunidad.

En las intervenciones de los padres de familia está también el apoyo a la parte educativa, donde cada maestro de grupo rinde informes del proceso de aprendizaje de los alumnos de manera bimestral, por lo tanto, es indispensable que éstos se involucren en todas las actividades escolares, hay que tener en cuenta que la participación logra ser efectiva cuando ambas partes se comprometen, por parte de los docentes y director buscan las oportunidades de mantener informados a los tutores; en las comunidades cuando un recurso escolar o económico llega, los padres de familia deben conocer, tal y cual lo menciona el maestro, se les debe plantear la información y de esta manera buscar los apoyos necesarios, además de estar de acuerdo con lo propuesto o buscar alternativas que beneficien a la escuela, es por eso, que el director tiene que crear ese ambiente comunicativo con los tutores.

Los padres de familia pueden apoyar en todos los momentos, tanto a nivel escuela como a nivel grupal, el docente va a marcar qué tan necesaria y conveniente sea su participación. Ellos se van moldeando de acuerdo a las habilidades que tiene el maestro para persuadirlos y concientizar para hacer un buen trabajo en colaboración.

El maestro Antonio nos comenta acerca de cómo organiza a los padres de familia para llevar a cabo las diversas actividades marcadas por el director:

*Mo: Aquí en mi grupo sí me apoyan bastante, yo los organizo por equipos y cada equipo les asigno el trabajo, para que apoyemos a toda la escuela y así es como vamos trabajando. [E3.Ant.P18]*

Cada docente en su salón también pone en práctica sus habilidades de comunicación, persuasión y convencimiento con los padres de familia a su cargo, de eso depende como responde ellos para apoyar las propuestas planteadas, es relevante que el compromiso sea efectivo, es decir que el docente sea responsable con los acuerdos que se toman, pues, los padres de familia en ocasiones juzgan el desempeño y si no les parece no participan e incluso dejan de asistir a las reuniones de grupo. Por ello, el docente tiene la responsabilidad de rendir cuenta a los padres de familia y organizarlos para que formen parte del aprendizaje de los alumnos y todas las actividades realizadas en el plantel que favorezcan la educación.

La necesidad de incluir a los padres de familia es para crear un vínculo con la escuela y mejorar el desempeño académico de los estudiantes, que su participación sea de compromiso y se preocupen por la enseñanza, el bienestar, las necesidades y principalmente el interés por motivar a que los alumnos asistan regularmente a los centros educativos.

Es importante que los docentes involucren a los padres de familia con proyectos originales, que les llame la atención o cause interés, no solo por cuestión económica para aportar algún trabajo, material o examen, sino hacer al padre partícipe de una educación

formativa en la que ellos también tengan la oportunidad de aprender y que ese conocimiento pueda ser productivo no solo dentro de la escuela sino igualmente fuera de ella, es decir, que se logren aprendizajes efectivos y duraderos.

Para concluir, hay que tener en cuenta que los padres de familia son un punto clave para que la escuela logre sus objetivos en su totalidad, formando así personas sociables, activas y participativas en la sociedad, además se favorece el vínculo familia-escuela incluso la comunicación al establecer puntos de opinión sobre acontecimientos escolares, mejora la relación y se pueden notar actitudes positivas, el que los padres de familia estén al pendiente de lo que sus hijos aprenden eleva la autoestima y propicia un mejor rendimiento en los alumnos.

### **3.5 Perspectiva De Liderazgo**

En este apartado se presenta la perspectiva que tienen los docentes sobre el liderazgo en las funciones directivas.

En los centros escolares es importante contar con un líder, pues, es quien guiará a todos sus integrantes al éxito, definir las características específicas de un líder o liderazgo educativo no es algo concreto, pues existen diversas aportaciones que definen a un líder y los diferentes tipos de líder. Sin embargo, en este análisis se conocerán algunas características que tiene que poseer un líder.

Para ejercer un liderazgo es necesario contar con habilidades, actitudes y aptitudes que beneficien el trabajo mutuo y colaborativo de los involucrados, tener la capacidad de influir, generar un ambiente de confianza y comunicación con su equipo de trabajo y su contexto, así lo demuestra el maestro Martín en el siguiente fragmento:

*Dir: El liderazgo lo ejerzo en función de las necesidades, de la actitud y aptitud de los compañeros maestros y de los padres de familia, te mencionaba anteriormente que el director comisionado siempre tiene que tener una visión más amplia, para poder mediar o ser mediático con los padres de familia, con los alumnos, con compañeros maestros e inclusive hasta con los jefes. [El. Mar. P37]*

El director de la escuela tiene que contar con ciertas actitudes que ayuden a que todos los integrantes se sientan satisfechos, ser comprensivo en las diversas situaciones que surgen en las jornadas laborales de los agentes educativos y tener un enfoque abierto para poder intervenir en circunstancias buenas o malas que beneficien a todos.

De acuerdo a Stephen (2010) “Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela”. Nos pone analizar cuatro categorías o dimensiones de práctica de un liderazgo escolar efectivo. Estas son “establecer direcciones”, “desarrollar personas”, “rediseñar la organización”, y “gestionar la instrucción”. Cada dimensión está constituida por un conjunto de prácticas más específicas que necesita desarrollar e implementar un director de escuela, en colaboración con otros miembros de su equipo directivo, para lograr mejorar los tres elementos que integran el modelo de desempeño docente (la motivación, las habilidades, y las condiciones de trabajo).p7

Con la organización de estas dimensiones se pueden priorizar los intereses de las necesidades educativas principales, es decir de los docentes y alumnos, al sentirse cómodos en sus jornadas escolares y en confianza pueden trabajar en conjunto por la calidad educativa y bajo el liderazgo del director con responsabilidades compartidas, pero siguiendo todos el mismo objetivo. Es indispensable destacar que todo esto implica un proceso y por lo tanto una evaluación, o rendición de cuentas, con el fin de mejorar los errores o como bien se menciona anteriormente rediseñar la organización.

El liderazgo ha de conducir a resultados de calidad, este es el objetivo mayor de la educación, así lo afirma Schmelkes (1995):

El director de la escuela debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. Desempeñar un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, un animador de la comunidad escolar. (p.43)

Desde la aportación de la autora un verdadero líder es aquel que busca el bienestar y progreso de los implicados de la sociedad educativa, es el indicado para que a través de los valores y sus habilidades puede influir y estimular a la sociedad escolar, para obtener mejores resultados de la transformación de la educación y no solo cumplir con los requisitos administrativos o beneficios propios, sino del bien colectivo, es decir, que pueda ser competente para motivar a los docentes, padres de familia y estudiantes a desempeñarse en su papel de manera trascendente a los fines de la formación.

En otra de las perspectivas podemos encontrar que los líderes no se hacen sino que estos nacen, esto podría ser que algunas personas tienen de forma nata cierta

habilidad y dominio de habilidades para persuadirse como líder, aunque no alcance todas las características necesarias de un buen líder. El maestro Francisco comenta lo siguiente:

*Mo: El líder no se hace, el líder nace y habemos pocos que somos humildes, somos flexibles, hasta cierto grado auténticos, porque un líder que copia modelos no se puede llamar líder, se le puede decir que es, es una persona tranquila, no es líder porque no es líder. [E2.Fra.P28]*

A partir de este comentario, se reafirma que un líder deber ser auténtico, creativo, abierto, para poder guiar con liderazgo, y no limitarse a las instrucciones y desempeñarse solo como director del centro escolar, pues no cualquier directivo ejerce su función con liderazgo.

Muchas veces, el liderazgo también depende del grupo que rodea al líder y de la comunidad con la que ejerce su influencia, pues muchas veces puede tener el guía la disposición de hacer su trabajo, pero si su personalidad o las condiciones no agradan y lo perciben de la forma incorrecta, no se puede hacer la construcción de un liderazgo, pues hay que considerar que una de las características de un líder es la personalidad y la forma de afrontar las circunstancias, por eso cada docente va a tener su propia perspectiva o punto de vista de su directivo.

En ocasiones puede creerse que por tener ciertas habilidades se es líder, pero en realidad la palabra liderazgo abarca muchos rasgos que deben ser activos y tienen que estar presentes en todo momento. El autor Maxwell (2011) nos expresa en el siguiente fragmento: “El liderazgo se desarrolla no se manifiesta. El verdadero “líder nato”

siempre surgirá, pero para permanecer en la cúspide debe desarrollar las características propias del liderazgo”. (p. 11)

Tener habilidades que reflejen un liderazgo como algo natural de la personalidad es posible. Sin embargo, aunque sea un líder nato, siempre habrá nuevos retos que asumir por lo tanto es necesario seguir con la preparación y adquisición de habilidades, así que un líder no solo nace, sino se forma y ambos tienen que estar en continua preparación, superando los retos como guía e impulsando a los demás, pues un líder no es el que avanza solo, sino con su equipo.

Hay que tener presente que el liderazgo funcional y significativo es el formativo, aquel que va forjando diariamente un proceso de acción, no es que un día manda y otro dirige, sino que siempre es constante en demostrar sus capacidades intelectuales, emocionales, productivas y administrativas para promover en su colectivo el cambio, delegar responsabilidades, fijar metas, dar recompensas, reconocer el desempeño, establecer sanciones o acuerdos, fomentar valores, ofrecer ejemplaridad, asumir riesgos y conseguir los seguidores de ese liderazgo que instruye.

En las escuelas se encuentran diferentes directores cada uno con diversas formas de dirigir algunos poseen liderazgo y otros hacen un buen papel como director, lo ideal sería que todos los directores contaran con rasgos de líder para poder guiar a sus encargados. El maestro Antonio nos comenta acerca de su perspectiva del directivo:

*Mo: En eso si le falta un poquito ser líder, es un buen director, pero a veces no debemos confundir la palabra líder con el cargo que se tiene, porque a veces puede ser un buen director pero no es un buen líder. [E3. Ant.P30]*

Un director no siempre es líder, a veces desempeña bien su función respecto a cargos directivos pero no se refleja como un líder, los maestros a través de su desempeño pueden darse cuenta de las habilidades que tienen y determinan si su guía tiene liderazgo o no.

Por lo tanto, el liderazgo no solo depende del director encargado del centro escolar, sino que para potenciar el logro de los aprendizajes es necesario que todos los agentes educativos contribuyan a su logro, el maestro puede aplicar excelentes estrategias y potenciar el aprendizaje si sabe implementar el liderazgo en el salón de clases, como el encargado de los aprendizajes de los alumnos.

Uno de los problemas en la actualidad es la confianza en las capacidades de los docentes, así también hay directores que solo cumplen con la función de ser administrativos, sin cumplir con su objetivo de impartir una educación de calidad, la mayoría sólo se dedica a exigir documentos que les demanda la SEP y numerosos trabajos al colectivo docente para poder entregar la documentación a tiempo, la sobrecarga se vuelve innumerable y cada docente los hace como puede y entiende. No hay comunicación ni participación entre el colectivo, por lo tanto no se realiza el trabajo en equipo, ni mucho menos se atienden las necesidades de los agentes educativos.

Para concluir, al director escolar le compete dentro de sus funciones ser un guía innovador capaz de transformar las prácticas rutinarias que recaen en la sobrecarga o aislamiento de los docentes, por el contrario le corresponde crear ambientes de confianza para un trabajo colaborativo, la responsabilidad de la educación le compete al directivo,

a los docentes, padres de familia y alumnos, todos tienen la responsabilidad y obligación de aportar disposición en las tareas escolares, de la misma forma, al director le pertenece potenciar las capacidades de liderazgo para poder influir en su colectivo docente, buscando siempre la mejoría de los integrantes y de la institución.

## Conclusiones

De acuerdo a los objetivos planteados al inicio de esta investigación sobre el liderazgo del director comisionado, es importante recalcar que el concepto de liderazgo abarca muchas cualidades, habilidades y estrategias que se tienen que implementar y adaptar al contexto escolar para mejorar los resultados de los agentes educativos y la calidad de la educación, además de sumarse la experiencia laboral que ayuda a la gestión de las escuelas.

Cada director es responsable en su escuela, por lo cual es indispensable que tome las medidas necesarias para que el funcionamiento de su escuela sea mejor y que cumpla con los objetivos en gran medida de una educación de calidad sin importar las carencias o necesidades de las escuelas u otros factores que afectan la gestión como que el centro de trabajo sea lejano, multigrados o de poca infraestructura o carezcan de apoyos pedagógicos, institucionales o gubernamentales, es responsabilidad de él gestionar los recursos o medios necesarios para elevar las condiciones de aprendizaje de los alumnos y apoyar a los docentes para que puedan desempeñar su labor de la mejor manera, la función del director abarca muchos compromisos que obliga afrontar no solo por el hecho de dirigir una institución, sino como un líder ejemplo a seguir que le permita alcanzar los fines de la escuela.

La decisión de identificar al director como líder o no considerarlo así, por su manera de regir una institución o determinar cómo dirige el proceso pedagógico y de

gestión educativa, no es una determinación fácil, ejerce con liderazgo incluye muchas características que inclusive no son precisas, se requiere de un análisis profundo y duradero para poder medir los avances y el impacto del desempeño de un directivo líder, puesto que se tienen que reconocer los rasgos, conductas, habilidades, estrategias, actitudes y acciones que realiza ante las situaciones donde se ejerce el liderazgo. Por lo tanto, resulta difícil llegar a una conclusión que puede incluso juzgar el desempeño de una persona, pues muchas veces, el liderazgo se demuestra a través del compromiso y empeño que el director pone para tener mejores resultados que satisfagan las necesidades de la comunidad estudiantil, el que pueda estar abierto al diálogo y a la comunicación como los actores de la educación, y que por lo mismo se obtenga un reconocimiento de la labor realizada.

Desde mi perspectiva como investigadora puedo señalar, que el director cuenta con liderazgo y que se ha mostrado en el resultado de su trabajo, considerando que en ocasiones dirigir una escuela depende mucho de la base, es decir, del apoyo que se tenga de la comunidad educativa como de la supervisión escolar para superar obstáculos y metas que se presentan en el ámbito educativo en condiciones difíciles actualmente por todos los cambios que han implicado las Reformas Educativas, así, que las consecuencias positivas o negativas van de acuerdo al contexto y al equipo de trabajo que tenga disponible el directivo.

Como parte de mi experiencia al inicio de este trabajo de investigación, pensé que las cosas serían más fáciles, no tan pesadas, pues era una indagación compartida, sin embargo, el trabajo de búsqueda se volvió arduo, ya que al término del segundo

semestre mi compañera se dio de baja y tuve que volver a elegir un tema de investigación que se pudiera adecuar a las necesidades como tiempo y distancia, así que elegí trabajar con el tema de “El liderazgo del Director comisionado en una Escuela Primaria Multigrado”, un tema interesante que me llama mucho la atención de como los maestros cumplen con esta doble función, con el mismo sueldo, mientras otros cuentan con una clave y solo se encargan de ver funciones directivas sin tener que atender a un grupo, dos cuestiones muy diferentes que sin duda alguna van enfocadas al proceso de aprendizaje y enseñanza y elevar la calidad educativa.

Estar trabajando como docente de Escuela Multigrado, y al observar todas las necesidades que se tienen tanto en la escuela como en la comunidad, ver que las condiciones son poco favorables para lograr verdaderamente una calidad en la educación, y que los recursos muchas veces no bajan a las escuelas que realmente lo necesitan o que algunos maestros hacen mal uso de esos programas y los resultados no se ven reflejados más que en numerosas facturas, que se desperdician, cuando en otras escuelas se esperan con ansias las oportunidades, es un problema que tienen muchas escuelas multigrados, y aunque algunos directores hacen la gestión la respuestas de la SEP es que los recursos vienen de la federación, que son sorteadas o simplemente dicen que están en espera o que el programa ha desaparecido.

El ver que en mi zona escolar donde me desempeñé como maestra frente a grupo, hay una escuela que ha tenido programas y que ha sido destacada en concursos escolares en el sector y ver cómo su director hace las gestiones y contacta, hace el tiempo para ir a la SEP y está en constante perseverancia exigiendo porque los derechos de los niños de

las escuelas rurales sean iguales a los de escuelas urbanas, pues, la educación tiene la responsabilidad de brindar las mismas oportunidades, cosa que a simple vista se puede observar que no se cumple, estas razones me motivaron a investigar cómo ha logrado el maestro tener resultados satisfactorios y beneficiosos para la escuela y la comunidad, sin duda alguna debe ejercer algunas estrategias, liderazgo que han llegado a tener un desempeño como director.

Al principio de la investigación, no se tiene idea por dónde iniciar a indagar a lo que se quiere llegar, es complicado porque además de atender el papel de investigadora se tiene que tener en cuentas pendientes del ámbito personal y laboral, por ejemplo, considerar el tiempo que se lleva de viajar al centro de trabajo y cubrir la jornada educativa de 8:00 am a 13:00 hrs, atender requisitos administrativos y pedagógicos de las escuelas donde se labora y hacer el tiempo que se le va a dedicar al trabajo de investigación, aun cuando se ha tenido un día laborioso o estresado.

Hacer contacto con el maestro y explicar lo que se pretende investigar y las facilidades que puede aportar para que se realizara el trabajo de investigación con él y los docentes, fue un momento de nervios ya que no sabía si la respuesta iba a ser negativa o positiva. En este caso, fue positiva el director muy amable accedió que se efectuara el trabajo de investigación, platicué con los docentes que de igual manera colaboraron para que el trabajo pudiera efectuarse.

El trabajo de campo ha sido uno de los más arduos de este proceso de investigación, aparte de analizar toda la información que se recoge, sobretodo, por lo

que se le tiene que invertir en cuanto a tiempo, disposición y económicamente. La recolección de datos no es algo que se procese en una hora ni un día, son horas de trabajo, de análisis de lectura y de redacción para poder cumplir los objetivos que se han planteado al inicio, esta etapa es una de la más relevante por todo lo que se aprende como investigador.

Las entrevistas realizadas fueron en diferentes días y en diversos lugares, pues los docentes son los que determinan ¿Cuándo y dónde pueden? contestar la entrevista. A pesar de ir varias veces a la escuela fue difícil que la entrevista se realizara justo cuando fui, ya que los docentes tuvieron que atender otros compromisos y las entrevistas fueron pospuestas.

El primer entrevistado fue el director y se realizó en la escuela al término de la jornada, ese día me ofreció el almuerzo pues ya eran casi las 2:30 pm, mientras almorzábamos le platicué en qué consistía la investigación, al terminar me puse un poco nerviosa, pues era la primera vez que iba a realizar una entrevista en mi primera investigación y no sabía si al grabar se iba escuchar o cortar, y si el director se sintiera cómodo con las preguntas y contestara como esperaba. Sin embargo, al comenzar me hizo sentir en confianza y me sugirió que grabara la introducción y que checara si se escucha bien el audio y el volumen para saber qué tan fuerte iba a contestar. La entrevista duro 00:21:28 Minutos fue la que duró más tiempo, aunque parecen pocos minutos la transcripción fue lo más laborioso llevándose un tiempo de 6 horas con 40 minutos, en la cual se tiene que ir redactando cada pregunta a través de lo que se escucha en la grabación.

La segunda entrevista se realizó en un café esta tardó 00:11:28 Minutos, al final de la entrevista se tuvo una plática informal, donde me dio más detalles de lo que se ha hecho en la escuela, creo que se sintió en confianza de manera libre que al sentirse que era grabado. El tiempo de la transcripción fue de 3 horas con 28 minutos, fue un poco difícil ya que el maestro no fue muy preciso en sus respuestas. La última entrevista se realizó en la Escuela Primaria “Pomposo Osorio M.”, después de clases el maestro decidió brindarme el tiempo para que se efectuaran las preguntas, aunque, fue muy breve en sus respuestas fueron concisas, esta duro 00:07:04 minutos y el tiempo de transcripción fueron de 2 horas con 50 minutos.

Después, de hacer la transcripción de la entrevista se llevó a cabo una parte fundamental de la investigación, que fue hacer las unidades de análisis, éstas se realizaron por medio de fragmentos en la cual se tenía que determinar un título de acuerdo a los referentes empíricos que aportaron los sujetos informantes. Al hacer las unidades de análisis se hace una redacción en la que se comentan acerca de nuestra perspectiva y apoyado en referentes teóricos para completar cada unidad.

Esta investigación se ha realizado durante dos años en la cual se han ido formando cada uno de los capítulos, también han surgido modificaciones en la construcción de la indagación. En el contexto también hubieron transformaciones, pues, el centro educativo que se investigó cambió de director, el comisionado bajó a trabajar solo con el grupo y ya no como director, esto sucedió por la nueva Reforma Educativa, ya que han enviado a un director efectivo, sin embargo, el maestro sigue haciendo la documentación para apoyar y enseñar al nuevo director.

## **“Reflexiones finales”**

Como resultado de las preguntas de investigación orientadas en el liderazgo que ejerce el director en su desempeño y cómo éste influye en una escuela primaria multigrado, ha sido un análisis de la experiencia del director y los docentes que trabajan en la escuela, desde su relación, experiencias y contacto con el contexto tanto con el director que es el agente primordial de investigación, como de la comunidad educativa.

El análisis de la metodología y las información que se obtuvieron son elementos claves de gran utilidad para destacar el tipo de liderazgo que el director tiene en su desempeño mediante el cual ha obtenido buenos resultados en la escuela tanto en cuestiones de gestión, administración y pedagógicamente. Las estrategias que ha puesto en práctica han servido para lograr influir en los docentes y que estos cumplan con su trabajo y colaboren con las actividades que son diseñadas para el trabajo colegiado con los alumnos y padres de familia.

El hecho de lograr avances en un centro educativo que contribuyan como beneficio no solo para los alumnos sino para la comunidad es un arduo trabajo que requiere tiempo, esfuerzo y empeño, pocos tienen la disponibilidad de aportar un tiempo extra que no es remunerado, ni gratificado de ninguna otra manera, los logros de la Escuela Primaria Multigrado Pomposo Osorio M. que ha alcanzado durante los años en los que el maestro Martín ha estado a cargo demuestra su constancia como un buen

gestor para lograr avances en la infraestructura y mejora de la Escuela en la Zona #35 de la Ranchería Hermenegildo Galeana de Comalcalco, Tabasco.

El esfuerzo se ve reflejado porque son notables las mejorías de su escuela en la infraestructura de los salones, con aulas climatizadas, desayunador con enfriadores, sala audiovisual que cuenta con escritorio de vidrio, computadora, impresora, cañón, televisión, bocinas, micrófonos, climas y una diversidad de libros para que los alumnos puedan investigar y consultar; al igual que materiales de apoyo para los docentes como: sillas para oficina, laptops, archiveros y algunos libros como material pedagógico, se puede percibir que los recursos que han llegado a la escuela han sido aprovechados.

El maestro no solo ha apoyado a que la escuela mejore en su infraestructura, también ha contribuido para que los padres de familia tengan otra visión de la educación al impartir talleres para concientizar sobre la importancia de la educación y de que los alumnos asistan regularmente a clases y hagan el esfuerzo por apoyar a sus hijos al igual que involucrarse y participar en los procesos de aprendizaje. Es así, como el maestro al trabajar con su grupo y dirección ha tenido buenos resultados cumpliendo su doble función.

Se puede decir que ejerce el liderazgo a través de su desempeño eficaz, pues toma en cuenta las necesidades de la escuela, transporta los fines y prioridades educativas, colabora en la creación de un ambiente que facilite la enseñanza y el aprendizaje, permite la flexibilidad a su personal docente, tiene el conocimiento de la enseñanza de calidad y el trabajo activo en colaboración con todos los agentes

educativos, tiene el seguimiento y evaluación de las actividades administrativas y pedagógicas de la escuela establecidas en la Ruta de mejora que se establecen en los Consejos Técnicos Escolares para cumplir con las prioridades de la escuela.

Al igual que muestra actitudes flexibles para apoyar pedagógicamente en las dudas que tiene el personal docente, sobre el trabajo colegiado de los CTE o al momento de resolver conflictos, es abierto a la comunicación para las tareas administrativas de la escuela y da la oportunidad de hacer reuniones quincenales con los maestros para medir los avances que se han tenido tanto en el grupo y como escuela, de esta manera reajustar las estrategias y darle seguimiento a las que no estén funcionando, esto sirve igual para que los docentes no se aislen y compartan su experiencias.

Sin embargo, así como los aspectos positivos que caracterizan al maestro y lo han ayudado a obtener óptimos resultados de acuerdo a su experiencia y su esfuerzo, también se pudieron encontrar opiniones en contraste con perspectivas diferentes en las cuales concluyeron sus docentes que un líder debe motivar, que no debe copiar modelos, que debe ser más humilde, para que pueda considerarse un director con liderazgo y que éste no debe confundirse con una buena gestión

De acuerdo al análisis de este trabajo de investigación, el director cuenta con un liderazgo transaccional según Burns (2010), pues como comentó él logra influir en sus maestros la mayoría de veces a través de la negociación, pues algunos actúan por el bien individual, es decir, que para que el maestro pueda persuadirlos hay interés de por

medio, no económicos pero si una salida temprano, algunos permisos para ver asuntos personales entre otros que no son precisamente educativos.

Todos estos factores internos o externos que se dan en las escuelas son parte de la ardua labor que se realizan en los centros escolares, al directivo como encargado de la institución le corresponde lidiar con estas situaciones como mediador para que todos tengan un beneficio y para que el apoyo que brindan docentes y padres de familia sea recíproco, por ello, se requiere de un director capaz de afrontar y enfrentar con responsabilidad y liderazgo los retos de la educación.

Por último, es trascendental reconocer la labor de los directores y de los actores escolares que han contribuido para que la escuela rural sea un espacio más agradable para los estudiantes, propiciando un ambiente de aprendizaje con oportunidades equitativas sin dejar en el rezago a las escuelas multigrados.

## Referencias

Antúnez, Serafín. (2004). *Organización escolar y directiva*. México. Biblioteca para la actualización del maestro.

Flick, Uwe (2004). *Introducción a la investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.

Fullan, M. y Hargreaves, A. (1999). *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. México: SEP. Biblioteca para la actualización de maestros.

Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Planeación, programación y presupuesto de la Subsecretaría de Planeación de Servicios Educativos y Descentralización.

Schmelkes, Sylvia. (1995). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México. SEP. Biblioteca para la actualización del maestro.

Secretaría de Educación Pública, (2005). *Propuesta educativa multigrado 2005*. México. Constantine Editores, S.A de C.V

Secretaría de Educación del Estado de Tabasco (2011). *Propuesta Educativa Multigrado Reorganización Curricular Primaria*. México. Constantine Editores, S.A de C.V

## Referencia Electrónicas:

- Alvarado, O (1996) *Gerencia educativa. Desafíos y oportunidades*. Trujillo (Perú) ediciones Vallejanas
- Alvero Perez, Yoandra y Tilla Gomez, Sahilyn. (2009) *Liderazgo: un concepto que perdura*. ACIMED. 1999, vol.7, n.2 pp. 132-135
- Anderson, Stephen. “*Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela*”. Pontificia universidad católica de Valparaíso, Villa del Mar, Chile. *Psicoperspectiva* vol. 9, núm. 2, julio-diciembre, 2010, pp. 34-52.
- Burns, J. M. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial.
- Dorados, M (2010) *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*, Lima: universidad mayor de san Marcos, tesis maestría.
- Dueñas Sansón, Dea Gabriela, *Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria Lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010* Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle.
- Gago, F (2004). *La dirección pedagógica de los institutos de educación secundaria. Un estudio sobre el liderazgo educacional*. En ministerio de ciencia y cultura, premios

nacionales de investigación educativa 2004 Madrid: CIDE N°120 colección de investigación, 395-422.

García-Garduño, José María, López-Gorosave, Gema, Slater, Charles L., *Prácticas De Dirección y Liderazgo en las escuelas Primarias Públicas de México*. Los primeros años en el Puesto reice. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.

Giacobbe, Mirta S., *La visión de la escuela desde la óptica de sus directivos Ciencia, Docencia y Tecnología* [en línea] 2004, XV (mayo)

Gómez, I. (2013). *Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: Hacia un liderazgo inclusivo*. Revista Fuentes, 14, pp. 61-84.

González-Vargas, Joaquina Edith. *Una mirada del trabajo colaborativo en la escuela primaria desde las representaciones sociales*. Ra Ximhai, vol. 10, núm. 5, julio-diciembre, 2014, pp. 115-134 Universidad Autónoma Indígena de México.

Heck, R.H. y Hallinger, P. (2005). *The study of educational leadership and management: Where does the field sty today?* Educational Management, Administration y Leadership, 33(2), 22944.

Hernández, s. (2006) *introducción a la administración. Teoría general administrativa; origen, evolución y vanguardia* (4°Ed) México D.F: McGraw hill interamericana.

[http://campus.usal.es/~revistas\\_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/10225/10633](http://campus.usal.es/~revistas_trabajo/index.php/revistatesi/article/view/10225/10633)

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, Barranca del Muerto 341, Col.

San José Insurgentes, Delegación Benito Juárez, C.P. 03900, México, D. F.,

Delegación Venustiano Carranza, C.P. 15960, México, D. F.

Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones

Morata. **REICE** Revista Iberoamericana.

Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, P.; Harris, A. & Hopkins, D. (2006). *Seven strong*

*claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for

School Leadership.

Ley General de Educación, Nueva Ley Publicada en el Diario Oficial de la Federación,

publicada DOF 11.09-2013.

López-Gorosave, Gema; Slater, Charles L.; García-Garduño, José María. *Prácticas de*

*Dirección y Liderazgo en las Escuelas Primarias Públicas De México*. Los

Primeros años en el puesto. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad,

Eficacia y Cambio. Vol. 8, núm. 4, 2010, pp. 32-49. Red Iberoamericana de

Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.

Martín Manzano, J., Mominó de la Iglesia, J. M., y Carrere Balcells, J. (2013). *La*

*planificación estratégica, un indicador sobre el liderazgo pedagógico*. Revista

Teoría de la Educación: Educación y Cultura en la Sociedad de la Información.

14(2), 292-15.

Medina Rivilla Antonio M., Rosa María Gómez Díaz (2014) *Perspectiva*

*educacional*, ISSN-e 0718-9729, Vol. 53, N°. 1, 2014, págs. 91-113

- Marturet, Margarita, *El trabajo del director y el proyecto de la escuela con colaboración* de Ana Laura Herrera, Coordinado por Teresa Socolovsky. - 1a ed. - Buenos Aires, Ministerio de Educación de la Nación, 2010, 104 p
- Maxwell, J. (2011). *Desarrolle el líder que está en usted*. Nashville (USA): Grupo Nelson, Editorial Caribe.
- Muñoz, G., Marfan, J., Horn, A., y Weinstein, J. (2010). *Formación y Entrenamiento de los Directores Escolares en Chile: Situación actual, desafíos y propuestas de política*. Proyecto FONIDE N°: F420972.
- Philip Hallinger, Ronald H. Heck, REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4e), 71-88. *Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes*.
- Pozner, P. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa: diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: ANEP –IIPE – UNESCO.
- REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 12, núm. 4, septiembre, 2014, pp. 191-207. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar.
- Rhodes, Christopher; Brundrett, Mark. *Reteniendo el talento de liderazgo en las escuelas*.

- Riveros-Barrera, A. (2012) *La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional*. Educ. Educ. Vol. 15, No. 2, 289-301.
- Ruiz, M. (2013). *Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación*. *Revista Fuentes*, 14, pp. 85-104.
- Sílceo, A, Angulo, B, y sílceo F(2001) *liderazgo: el don del servicio*. México D.f McGraw Hill.
- Sorados, M. (2010). *Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tesis de maestría.
- Stephen Anderson (2010), *Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela*. *Psicoperspectivas*” vol.9, n.2, pp.34-52. ISSN 0718-6924. <http://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Teoría de la educación, educación y cultura en la sociedad de la información. Universidad de salamanca. TSI, 14(2) 2013PP. 292-315.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata. **REICE** Revista Iberoamericana.
- Yáñez, López Julián, Jiménez García Eduardo, Rodríguez Oliva Nieve, Jurado Morata Begoña, Bellerin Alejandro (Universidad Sevilla). (2012-2014). *El Liderazgo Escolar A Través Del Análisis De La Actividad Diaria De Los Directores*. **REICE** Revista Iberoamericana Sobre La Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación 12 (5), 61-78.



## **ANEXOS**

## **Anexo A: Guion de entrevista semiestructurada al director.**

- ¿Cómo ejerce el liderazgo el director comisionado en una escuela primaria multigrado?
1. ¿Cómo se siente ser director comisionado?
  2. ¿Cómo ha sido su experiencia al trabajar como director comisionado?
  3. ¿Qué implicaciones tiene ser director comisionado para su desempeño profesional?
  4. ¿Cómo ha sido su papel como gestor?
  5. ¿En qué consisten las estrategias que pone en práctica para la organización de las actividades escolares?
  6. ¿Cómo es el apoyo de los padres de familia para el funcionamiento y mejora de la escuela?
  7. ¿Qué consideraciones toma en cuenta para el trabajo colegiado?
  8. ¿Cómo ejerce su liderazgo?
  9. ¿Cómo organiza su tiempo para favorecer el proceso enseñanza-aprendizaje en la escuela?
  10. ¿Qué factores influyen para la toma de decisiones en el beneficio de la escuela?
  11. ¿Cómo es la relación de trabajo con el personal docente a cargo?
  12. ¿Qué actividades requieren más tiempo e intervienen en la eficiencia de la organización escolar?

## **Anexo B: Entrevista 1 Semiestructurada.**

**Nombre del entrevistado: Mtro. Martin.**

**Entrevistador: Mtra. Cristina del Carmen Ricardez Santos.**

**Fecha: 13 de octubre de 2015**

**Hora: 14:00 horas.**

**Duración: 00:21:28**

**Lugar: Escuela "Pomposo Osorio M." Ría. Galeana, Comalcalco, Tabasco.**

- 1. E: ¿Cómo se siente ser director comisionado?**
2. Mo: Que siento, así como de sentir, pues no siento nada, pero si ,ser director comisionado es una satisfacción personal, porque adquieres más conocimientos y ciertas habilidades que como docentes, no las desarrolla.
3. Mo: Ser director comisionado, es desarrollar otras habilidades que como docentes a veces no tiene uno el conocimiento o no tiene uno la habilidad para desarrollarlo, ser director comisionado es una cuestión más personal y de criterio que de aprendizaje, porque por ejemplo te pones en contacto con los niños, con los maestros, con los padres de familia, con la comunidad, con todas las dependencias de gobierno; cuando al director comisionado le gusta hacer su trabajo de gestión.
- 4. E: ¿Cómo ha sido su experiencia al trabajar como director comisionado?**
5. Mo: Al principio un poco estresante pero, después que empiezas a engancharte con el trabajo de dirección y te empiezas a organizar, la experiencia va un poquito más allá de lo que conoce uno como maestro, entonces la experiencia viene empezando a ser grata, cuando empiezas a relacionarte ya con las instituciones, empiezas a creerte el papel de ser director, esa es la experiencia que te va dando ser director comisionado...
6. Mo: También vas adquiriendo experiencia en la cuestión de presencia, de carácter, en la cuestión de enseñarle a tus maestros, a la comunidad, empiezas a sentir el sentido de pertenencia. Por ejemplo cuando uno es maestro nada más, sientes tuyo a tu grupo, pero cuando tú ya pasas a formar parte de la dirección ,o eres ya un director comisionado, ya empiezas a sentir que la escuela te pertenece, pero te pertenece en el buen sentido de la palabra , por ejemplo te preocupas por sus instalaciones, por tus alumnos, te preocupas por que tus maestros estén bien,

porque la comunidad este bien, por cada una de las cosas que debe de cubrir un director, esa es la experiencia.

**7. E: Y de acuerdo a estas experiencias ¿En qué consisten las estrategias que pones en práctica para la organización de las actividades escolares?**

8. Mo: En cuanto a lo que es la estrategias por ejemplo, en la organización de la escuela sabemos que un director comisionado, tiene que trabajar con su grupo, pues porque es comisionado y aparte tiene un grupo que atender, entonces aquí la mecánica que se sigue es ir delegando responsabilidades de acuerdo a las habilidades, a las actitudes, y de acuerdo a como tu veas comprometido a tu personal, entonces vas ir organizando tu trabajo de dirección en base a las actitudes y habilidades que tengan tus maestros o equipo colectivo docente, entonces en base a eso uno va delegando responsabilidades, hay compañeros que te ayudan en alguna cuestión administrativa, hay otros compañeros que te ayudan a resolver conflictos que se dan entre alumnos e inclusive hay compañeros que también te pueden ayudar para resolver cierto tipo de dificultades con la comunidad, la mecánica entonces va en cuanto a las habilidades que tiene el director para detectar las habilidades y las actitudes de su compañeros, para que todo mundo trabaje en función de lo que quiere la organización de la escuela.

**9. E: ¿siempre se muestran los maestros disponibles o encuentras dificultades?**

10. Mo: Siempre vamos a encontrar que los maestros, si tú les das, ellos aportan, entonces el ser director comisionado es como un tipo de valor de intercambio, como negociación más que nada, si tú sabes negociar bien con tus maestros pues van aportar lo que tú quieres, si tu cedes ciertas cosas también tus maestros ceden y también aquí va el carisma que tiene el director, la habilidad que tenga para envolver a tus maestros, a tus padres de familia, entonces la disposición de los maestros va a ir en función del carisma y la habilidad que tenga el maestro para envolverlos en el trabajo que él quiere desarrollar.

**11. E: ¿Cómo es el apoyo de los padres de familia para el funcionamiento y mejora de la escuela?**

12. Mo: En cuanto lo que es el funcionamiento y las aportaciones que hacen los papás , también va dependiendo de que tanto conocen a la comunidad, que tanto el director comisionado se da la tarea de conocer a sus padres, de saber cuáles son lo que le gusta a los papás lo que no le gusta y en base a eso vas haciendo tu labor de concientización, vas haciendo tu labor de convencimiento para que los papas aporten, vas aplicando el criterio de acuerdo a todo eso que te voy

mencionando, hasta que llega el momento de que ya te apropias y ya sabes que determinada, que tipo de gente tienes con quien cuentas y con quienes no puedes contar, e inclusive hasta que tipos de palabras o cómo puedes abordar un tema, o como puedes abordar una cuestión de gestión de cooperación, de patrocinio o algo que quieres como director inculcar o trabajar en tu escuela.

**13. E: ¿Qué consideraciones toma en cuenta para el trabajo colegiado?**

14. Mo: Dentro de las consideraciones que tomo en cuenta para el trabajo del colegiado son las metas, el objetivo principal de la ruta de mejora, en el caso de nosotros que tenemos escuelas de tiempo completo, tenemos que ir de la mano con lo que es la meta y el propósito fundamental de escuelas de tiempo completo, también tomo en cuenta lo que es la disponibilidad de los maestros, la actitud, las destrezas que tengan para alguna actividad, la disponibilidad de cada uno, el conocimiento, la actitud que tengan para el trabajo y en base a eso ya vamos tomando lo que es el trabajo colectivo.

**15. E: ¿Cómo organiza su tiempo como director y maestro de grupo?**

16. Mo: normalmente le dedico más tiempo a lo que es mi grupo, por ejemplo de 2:30 a 3:30 de la tarde me quedo aquí en la escuela para organizar los faltantes de la dirección, por ejemplo, checar instalaciones, los avances, la ruta de mejora, algunos detalles o problemas que se susciten durante la jornada escolar o durante todo el ciclo escolar.

17. A veces o en ocasiones reúno a la directiva, o a los maestros para resolver ciertas cuestiones que necesitan de lo que es el apoyo de dirección o de asociación de padres y voy organizando el tiempo, normalmente el director comisionado hace un plan de trabajo anual... Voy clasificando por fecha lo más relevante que se suscita en el ciclo escolar y sobre de eso voy haciendo y dándole seguimiento al plan de trabajo, pero en base al plan de trabajo, es que divido mi tiempo para lo que es mi salón y para lo que son las cuestiones de gestión.

**18. E: ¿Cómo favorece el proceso enseñanza-aprendizaje en la escuela?**

19. Mo: ¿Cómo director? le damos prioridad a lo que es la ruta de mejora, yo le doy el peso a las actividades de los componentes de la ruta de mejora, en el caso de mi grupo involucro a los papas, e involucro a los alumnos, a la asociación de padres de familia y me tomo el tiempo también para ir por los salones, para ir con los maestros, para reunirnos por ejemplo, cada quince días dialogamos acerca de sus actividades de que nos está funcionando que no nos funciona y en

base a eso hacemos los ajustes para mi grupo y para mi escuela, o sea a la vez yo a la par con dirección y grupo y le voy dando seguimiento igual a los demás grupos.

**20. E: ¿Cuáles componentes de la ruta de mejora son los que le pones más prioridad, de los que mencionas?**

21. Mo: Por ejemplo, lo que son los aprendizajes esperados, las competencias y sobre todo lo que son las partes de las actividades, lo que son actividades, aprendizajes esperados y competencias a desarrollar estén muy bien relacionados con lo que es la meta principal de la ruta de mejora, en base a eso le vamos dando el seguimiento y vamos dándoles los ajustes que necesito pues durante todo el ciclo escolar.

**22. E: ¿Qué implicaciones tiene ser director comisionado?**

23. Mo: las implicaciones que tiene ser director comisionado, mucha responsabilidad, demanda mucho tiempo...sobre todo que tienes que ser una persona muy comprometida con tu trabajo, que realmente quieras prestarte a ser director comisionado a dar el servicio.

**24. E: ¿Qué ventajas ha tenido para ti ser director comisionado?**

25. Mo: La ventaja es por ejemplo, desarrollas más destrezas, desarrollas ciertas habilidades que como docentes a veces pues, no es que no nos la sepamos, sino que simplemente no las ponemos a desarrollar, o no la desarrollamos, no las ponemos en función, otras de las ventajas que tiene ser director comisionado es que por ejemplo, te relacionas con otro tipo de gentes, es tanta la relación que tiene un director comisionado cuando ejerce bien su función, que eso te permite o da ventajas para poder hacer gestiones en un futuro, por ejemplo te relacionas con todo los ámbitos, de instituciones gubernamentales y no gubernamentales y eso te va permitiendo tener una mejor percepción como o de qué forma tú vas a ir logrando las gestiones en un futuro.

**26. E: ¿Qué factores influyen para la toma de decisiones en beneficio de la escuela?**

27. Mo: Principalmente la situación de los alumnos, otro la situación de la comunidad y por último la situación de los maestros por ejemplo, un director comisionado tiene que estar enfocando a sus decisiones o tiene que tomar sus

decisiones en cuanto a las necesidades de los alumnos, de la escuela, de los maestros y de la comunidad.

**28. E: ¿Con cuales programas ha contado la escuela?**

29. Mo: Aquí en esta escuela hemos tenido, escuela segura, PAREID, reforma educativa y ahora actualmente este es nuestro segundo año con jornada ampliada.

**30. E: ¿Estos programas han llegado o como lo has gestionado?**

31. Mo: Normalmente las escuelas salen sorteadas, pero otros el director tiene que hacer la gestión, ¿cómo hace la gestión?, bueno hay una plataforma que se llama consejo de participación social entonces la veracidad que le demos a la información que nosotros subimos a esa plataforma, eso te permite o te da ventaja de otros directores, o de otros planteles para que te tomen en cuenta, lo que es la repartición de programas estatales o federales, por ejemplo en mi caso hay un apartado que dice observaciones, ese apartado normalmente nadie le pone nada, a ese apartado y más sin embargo un servidor se toma los minutos para que en ese apartado de observaciones, no se quien lo lea de aquel lado verdad de la plataforma, pero hasta ahorita nos ha resultado muy positivo el tomar en cuenta este apartado de participación social y, por otra parte esa gestión de esos programas también va de acuerdo a lo que mencionábamos hace rato a las ventajas que te da ser director comisionado, que te relacionas con otra gente, que conoces caras nuevas en este medio y pues eso te permite también ir teniendo ciertas concepciones con las otras personas y ahí se va dando la gestión.

**32. E: ¿Cuántos años llevas como director comisionado?**

33. Mo: En esta escuela voy para 7 años como director comisionado, anteriormente había estado comisionado en el centro de la ciudad en Villahermosa, y pues prácticamente con mucha satisfacción el poder servirle a la gente y a los compañeros aun siendo maestro de grupo.

**34. E: ¿Cuáles dificultades en este tiempo que has sido director comisionado has encontrado para desempeñarte?**

35. Mo: Qué me han dificultado la función directiva, a veces la disposición de los maestros, otro la mala organización que tiene la secretaria de educación, otro la falta de información veraz y oportuna que tiene en este caso jefatura de sector, supervisión escolar. Otra cuestión que me ha dificultado desempeñarme o poder desenvolverme al cien por ciento como director comisionado, la función directiva han sido a veces la oposición o la negatividad de los compañeros

maestros, de los padres de familia o de la comunidad que a veces no quiere colaborar eso de cierta forma te pone traba en el camino para que tú puedas desarrollar una función 100 % idónea.

**36. E: ¿Cómo ejerces tu liderazgo?**

37. Mo: El liderazgo lo ejerzo en función de las necesidades, de la actitud y aptitud de los compañeros maestros y de los padres de familia, te mencionaba anteriormente que el director comisionado siempre tiene que tener una visión más amplia, para poder mediar o ser mediático con los padres de familia, con los alumnos, con compañeros maestros e inclusive hasta con los jefes.

**38. E: en este tiempo te consideras que el trabajo que has desempeñado, te gustaría realizarlo como un director con una clave.**

39. Mo: Siempre los directores comisionados queremos a veces querer ocupar este puesto idóneo, ese puesto que idealizamos todos los directores comisionados, que en algún momento pueda llegar y ser ya un director efectivo, como no si me gustaría y habría más tiempo habría menos distractores. Yo considero que cuando un director efectivo ya no tiene otra preocupación más que planear, dirigir y gestionar para que su escuela está en perfectas condiciones, pues es más satisfactorio que un maestro comisionado que lleva dirección y grupo.

**40. E: consideras que la calidad educativa se pueda lograr en una escuela multigrado y con un director comisionado.**

41. Mo: Eso va a depender, de las cualidades que tenga el director comisionado y en función de que quiere llevar a cabo su trabajo, de qué manera va a equilibrar la función directiva y la función de maestro de grupo y de qué forma va a este equilibrar el trabajo colectivo con padres, el trabajo colectivo con los maestros, con la comunidad, el trabajo colectivo.

42.

## **Anexo C: Guion De Entrevista a docentes.**

### **➤ ¿Qué opinión tienen los docentes del liderazgo del director dentro del centro escolar educativo?**

1. ¿Cuántos años lleva como maestro en la escuela “Pomposo Osorio”?
2. ¿Cómo se eligió el director en la escuela o se designó el cargo?
3. ¿Cuál es su participación para apoyar las actividades propuestas por el director?
4. ¿Cómo establece el director las metas y objetivos para el trabajo en la escuela?
5. ¿Qué consideraciones toma en cuenta el director para el trabajo colegiado?
6. ¿Qué estrategias pone en práctica el director para la organización de actividades escolares?
7. ¿Cómo favorece el director el trabajo colaborativo?
8. ¿Qué apoyos para el desempeño docente les ha brindado él director?
9. ¿Cómo apoyan los padres de familia para el funcionamiento y mejora de la escuela?
10. ¿De qué manera actúa el director para enfrentar un problema?
11. ¿El director es responsable de las decisiones que toma?
12. ¿El director es flexible y justo ante las peticiones o apoyo solicitado?
13. ¿Cómo motiva el director al personal docente?
14. ¿Cómo valora el director el esfuerzo o trabajo que ustedes realizan?
15. ¿Cómo es el liderazgo del director?

## **Anexo D: Entrevista 2 Semiestructurada**

**Nombre del entrevistado: Mtro. –Francisco.**

**Entrevistador: Mtra. Cristina del Carmen Ricardez Santos.**

**Fecha: 02 de Marzo de 2016**

**Hora: 17:00 horas.**

**Duración: 00:11:28**

**Lugar: Calle Juárez domicilio particular, Cd. Tecolutilla, Comalcalco, Tabasco**

1. E: **¿Cuántos años lleva como maestro en la escuela “Pomposo Osorio”?**
2. Mo: llevo ocho años trabajando.
3. E: **¿Cómo se eligió el director en la escuela o se designó el cargo?**
4. Mo: El supervisor lo mando directamente.
5. E: **¿Cuál es su participación para apoyar las actividades propuestas por el director?**
6. Mo: Las actividades son, de acuerdo cuando él las crea o los padres de familia, tenemos una reunión en la dirección, consultamos, consensamos si estamos todos de acuerdo y si vamos a tener el respaldo de los padres de familia.
7. E: **¿Cómo establece el director las metas y objetivos para el trabajo en la escuela?**
8. Mo: las establece de acuerdo al programa que llegue, puede ser por medio de PEMEX, o por medio de secretaria, dependiendo el montón se platica, se dialoga y ya se hace un enlistado de las obras o los beneficios que va a tener la institución, la escuela.
9. E: **¿Qué consideraciones toma en cuenta el director para el trabajo colegiado?**
10. –Mo: Él nos da libertad, para escoger cómo trabajar, para tener una buena organización, este son pocas las ocasiones en que él toma una decisión así tipo imponer, pero siempre nosotros ya si consideramos que no estamos de acuerdo, ya saltamos, ya vemos que es mucho el trabajo o vemos que es muy exigente ya le hacemos una crítica constructiva.

**11. E: ¿Qué estrategias pone en práctica el director para la organización de actividades escolares?**

12. Mo: Mayormente como ya todos nos conocemos y llevamos una buena relación “dentro de la escuela”, ya somos más flexible, entramos ya de manera más amena, ya él primero no los expone en el pintarrón y plantea los puntos, si son por ejemplo diez, nosotros consideramos los que nos conviene y los que le convienen al él y el que no, pues estamos en desacuerdo porque si y por qué no.

**13. E: ¿Cómo favorece el director el trabajo colaborativo?**

14. Mo: favorecer, nunca nos ha recompensado en nada, a pesar de que han habido logros, considero que no es su estilo demostrar con un detalle para seguir incentivando, motivando para seguir despertando al docente, porque él juega un papel importante de director comisionado, ya tiene como cinco años ahí, yo al menos ya le he ganado en dos ocasiones segundo lugar en el concurso de lectura a nivel zona, pero nunca, nada más lo único que se para y dice felicidades y mucha ganas maestro y muchas ganas al alumno y ese es todo, hace poco que tuvimos un concurso de lectura, ganamos el primer lugar y como siempre es común, no podemos decir más porque es la verdad.

**15. E: ¿Qué apoyos para el desempeño docente les ha brindado él director?**

16. Mo: Conforme a los programas nos ha llegado, los que mayormente usa el maestro, juego de geometría, mapas, laminas, plumones marcadores cinta, grapadoras, clip todo, en ese aspecto nos ha apoyado por lo que baja del programa, pero nunca hemos hecho por ejemplo una kermes, eventos para decir sabes que este se va agarrar para este o el otro, ahorita como ha habido el programa de excelencia y de calidad, son los dos que tiene mi escuela, pues de ahí se han ocupado los programas.

**17. E: ¿Cómo apoyan los padres de familia para el funcionamiento y mejora de la escuela?**

18. Mo: Los padres de familia apoyan de manera colaborativa, llegan se reúnen, se les plantea, se hace una reunión de padre de familia general y se le van planteando los puntos en los que ellos van hacer beneficiados, en el que a ellos se les va apoyar, y en el recurso que llega en su momento, ya ves el gobierno a veces da un estatuto, por ejemplo que el 30 de marzo llega, y nunca llega se te ve reflejado hasta después del quince o treinta de mayo.

**19. E: ¿De qué manera actúa el director para enfrentar un problema?**

20. Mo: Tratamos de solucionarlo, si el problema es en el grupo en el aula, tratamos de solucionarlo ahí nosotros los maestros, ahora si el problema es en la escuela tratamos de resolverlo ya entre todos de manera grupal, salimos los cinco

docentes y lo solucionamos, dándole su jerarquía a él, pues como director va a tener siempre la última palabra verdad, si o si no o que debemos de hacer o por ejemplo, la sanción que se le aplica al alumno, si es la adecuada o no, ya entre todos opinamos.

**21. E: ¿El director es responsable de las decisiones que toma?**

22. Mo: En algunas ocasiones es responsable, todo va siendo dependiendo a su conveniencia porque, como sabemos es comisionado, sabemos que puede desvariar, como le puede favorecer no le puede favorecer.

23. E: ¿El director es flexible y justo ante las peticiones o apoyo solicitado?

24. Mo: Si, hasta cierto punto flexible todos nos encontramos en ese mismo ritmo, porque le hemos hecho saber que como puede ser hoy, puede ser mañana en el otro ciclo escolar yo o la otra compañera o el otro compañero y sí, tenemos una relación estable, todo tranquilo.

**25. E: ¿Cómo motiva el director al personal docente?**

26. Mo: La verdad, nos motiva con palabras de aliento, nos motiva hasta cierto punto con una coca pues ahí convivimos y todo, ya no sale a mas así que tú digas; algo que si he estado un poquito este anonado, es porque por ejemplo hemos ganado concurso, hemos ganado la oportunidad en ciertos eventos y nunca nos ha dado una constancia o algún reconocimiento, para que así vayamos haciendo un currículum, claro pues a uno lo motiva con un papelito, porque tú sabes que papelito habla, papelito dice muchas cosas pero no, siempre solo así, felicidades y que bueno síguete echándole ganas y ya.

**27. E: ¿Cómo es el liderazgo del director?**

28. Mo: Mira el líder no se hace, el líder nace y a vemos pocos que somos humildes, somos flexibles, poco somos hasta cierto grado auténticos, porque un líder que copia modelos no se puede llamar líder, se le puede decir que este, es una persona tranquila, no es líder porque no es líder.

## **Anexo E: Entrevista 3 Semiestructurada**

**Nombre del entrevistado: Mtro. Antonio.**

**Entrevistador: Mtra. Cristina del Carmen Ricardez Santos.**

**Fecha: 04 de Marzo de 2016**

**Hora: 1:00 horas.**

**Duración: 00:07:04.**

**Lugar: Esc. Primaria. “Pomposo Osorio M.”, Ría. Galeana, Comalcalco, Tabasco.**

**1. E: ¿Cuántos años lleva como maestro en la escuela “Pomposo Osorio”?**

2. Mo: llevo tres años en esta escuela.

**3. E: ¿Cómo se eligió el director en la escuela o se designó el cargo?**

4. Mo: cuando yo llegue ya estaba asignado.

**5. E: ¿Cuál es su participación para apoyar las actividades propuestas por el director?**

6. Mo: Nos organizamos y llegamos a un acuerdo y checamos que actividades son buenas.

**7. E: ¿Cómo establece el director las metas y objetivos para el trabajo en la escuela?**

8. Mo: Aquí la establecemos todos, nos sentamos y analizamos todos los aspectos y ya el director con ayuda de nosotros establecemos las metas.

**9. E: ¿Qué consideraciones toma en cuenta el director para el trabajo colegiado?**

10. –Mo: La disposición del tiempo, la autoestima de nosotros, la organización, el compañerismo.

**11. E: ¿Qué estrategias pone en práctica el director para la organización de actividades escolares?**

12. Mo: Por medio de comisiones.

**13. E: ¿Cómo favorece el director el trabajo colaborativo?**

14. Mo: Lo establecemos por semanas, y mediante vayan pasando las semanas la vamos organizando, vamos quitando las actividades que ya hemos implementado y vamos anexando otra.

**15. E: ¿Qué apoyos para el desempeño docente les ha brindado él director?**

16. Mo: Es abierto, comunicativo y si nos da todo el apoyo que se requiere en su momento, dependiendo la situación que uno esté pasando.

Nos brindamos apoyo en colegiado a veces, nos decimos que es lo que nos funciona a nosotros.

**17. ¿Cómo apoyan los padres de familia para el funcionamiento y mejora de la escuela?**

18. Mo: Aquí en mi grupo si me apoyan bastante, yo los organizo por equipos y ya cada equipo les asigno el trabajo, para que apoyemos a toda la escuela y así es como vamos trabajando.

**19. E: ¿De qué manera actúa el director para enfrentar un problema?**

20. Mo: A veces es neutral, mayormente es neutral para las dos partes y ya establece la situación del problema, en base a eso ya lo resuelve.

**21. E: ¿El director es responsable de las decisiones que toma?**

22. Mo: Como todo, a veces las decisiones son buenas y como dice el refrán donde manda capitán no gobierna marinero, pero si tomamos las decisiones buenas.

**23. E: ¿El director es flexible y justo ante las peticiones o apoyo solicitado?**

24. Mo: En lo personal si, cada vez que yo le he solicitado un apoyo o situaciones así se muestra flexible y accesible.

**25. E: ¿Cómo motiva el director al personal docente?**

26. Mo: Eso si le falta un poquito la motivación hacia nosotros cuando logramos algo, es lo único que le falta.

**27. E: ¿Cómo valora el director el esfuerzo o trabajo que ustedes realizan?**

28. Mo: Cuando estamos en colegiado, ahora sí que reconoce tu trabajo en base a lo que has logrado y ya te da algún consejo por ahí que podamos seguir los demás.

**29. E: ¿Cómo es el liderazgo del director?**

30. Mo: En eso si le falta un poquito ser líder, es un buen director, pero a veces no debemos confundir la palabra líder con el cargo que se tiene, porque a veces puede ser un buen director pero no es un buen líder.