



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 096 D. F. NORTE**

***Habilitación del Consejo Técnico como  
espacio formador de Directores***

**JUAN ALBERTO FRÍAS SANSORES**

***MÉXICO, D. F., 2001.***



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 096 D. F. NORTE**

***Habilitación del Consejo Técnico como  
espacio formador de Directores***

**JUAN ALBERTO FRÍAS SANSORES**

***Proyecto de Innovación Docente (Gestión  
Escolar) presentado para obtener el título de  
Licenciado en Educación.***

***MÉXICO, D. F., 2001.***

Aprender es cambiar, pero nada nos causa más temor que el cambio, sobre todo cuando éste afecta nuestra concepción del mundo y forma de vida. Por ello, para aprender es necesario vencer este temor que se convierte en el principal enemigo del conocimiento.

*Mortimer J. Adfer.*

**Con amor:  
A mi Esposa VIOLETA  
que me motiva con su cariño a  
superarme y ser mejor día a día.**

**A mis hijos:**

**Juan Alberto y Brian Alexis  
Con mucho cariño, esperando que la  
presente les sirva de estímulo para  
seguir adelante, por el camino que  
edifica, y no por el soplo que  
derrumba.**

**Con respeto y admiración a mis  
compañeros de trabajo, de estudio y a  
mis Asesores que siempre me apoyaron  
y me brindaron lo mejor de ellos para  
culminar mi licenciatura.**



# INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	7
2.- EL DESCONOCIMIENTO PARCIAL DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA FALTA DE LIDERAZGO.	
2.1.- La Función Directiva en la Zona Escolar 293.	9
2.2.- Características de las directoras de la Zona Escolar 293.	16
2.3.- Justificación.	18
3.- LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD.	
3.1.- La Función Directiva y la Modernización Educativa.	20
3.2.- Necesidades de la Función Directiva.	26
3.3.- Tipos de Directivos.	28
3.4.- El Liderazgo, Necesidad Básica de un Director.	31
3.5.- Relaciones con el personal.	43
4.- HABILITACIÓN DEL CONSEJO TÉCNICO DE LA ZONA COMO ESPACIO FORMADOR DE DIRECTORES.	
4.1 -Alternativa.	45
4.2.-Hacia la Habilitación	47
4.3.-Evaluación y Seguimiento de la Alternativa.	50
4.4.-Propuesta Innovadora	68
CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73

## **INTRODUCCIÓN**

En este escrito se ven plasmados los resultados de analizar el trabajo que realizo a diario, con una visión crítica de todos los que de alguna manera trabajan a mí alrededor, se exponen de manera clara las actitudes, hábitos y modos con los que el equipo de trabajo de la Zona Escolar 293 ha venido desarrollando durante cinco años de gestión que ha tenido, así como la cotidianidad que ha venido generando cambios de conducta que sin proponérselo ha creado un ambiente de trabajo más positivo.

Las relaciones cotidianas nos dieron en buena medida las posibilidades de reconceptualizar nuestra labor, tratar de analizarla y criticarla con fines de superación para beneficio de todos.

La forma como nos relacionamos unos con otros y las ventajas de tener una buena comunicación, basada en las relaciones de trabajo, de alguna manera buscar los pequeños o grandes problemas que hacen que nuestra labor sea lenta y a veces pesada, para llegar a definir cual sería la problemática con posibilidades de solucionar.

En mi práctica gestiva me he percatado que algunos directores tienen miedo a actualizarse, temor a ser rebasados por sus compañeros, motivo por el cual muestran cierta intolerancia hacia ellos dando como resultado la poca participación de los mismos en la toma de decisiones al plantear los objetivos de las escuelas.

Por medio de la evaluación diagnóstica detecté el grado de conocimientos que se tiene de la función directiva, del compromiso y de las responsabilidades.

Por tal motivo realicé un proyecto de gestión escolar que está directamente relacionado con la función directiva, logrando que las directoras valoren y aprendan la importancia de la actualización y superación en las funciones y responsabilidades que les corresponden, ya que por este medio pueden mejorar en distintos aspectos de su desarrollo laboral.

Por tal motivo, el presente trabajo es de reflexión y análisis de su práctica directiva, con el objetivo de poder llevar a cabo una transformación en su concepción y la importancia del cambio que beneficiará el trabajo de los involucrados.

El texto está dividido en tres capítulos. El primero contiene lo que sería un diagnóstico del problema detectado, haciendo referencia a distintas fuentes utilizadas para recabar la información necesaria.

En el segundo capítulo se presenta un sustento teórico de las funciones directivas, estilos de dirección, liderazgo, los retos para la función directiva en la actualidad, desde el punto de vista de varios autores.

El tercer capítulo se refiere a la importancia de la planeación sujetos, factores, tiempos instrumentos a utilizar. Se presenta el Plan de Trabajo con el que se llevó a cabo la aplicación de la alternativa.

Se hace referencia a la aplicación de la misma mostrando los resultados de la evaluación y seguimiento de la alternativa, principalmente el análisis de resultados que fue cualitativo.

Desde mi punto de vista todo puede ser solucionado, siempre y cuando la gente que esté inmersa desee lograrlo poniendo entusiasmo y muchas ganas por lograr lo propuesto.

## **2.- EL DESCONOCIMIENTO PARCIAL DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA FALTA DE LIDERAZGO.**

### **2.1.- La Función Directiva en la Zona Escolar 293.**

La Secretaría de Educación Pública (SEP.) creó las supervisiones en el afán de vigilar de cerca el trabajo de los docentes, constituye además el enlace para retroalimentar y coordinar las funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas y los planteles escolares a fin de dirigir y controlar el funcionamiento integral del servicio educativo de ese nivel.

Las supervisiones escolares para su adecuado funcionamiento están formadas por un supervisor, secretarios de zona y personal de apoyo técnico.

Es función del supervisor de zona escolar orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la Zona, por ello sus actividades se orientan principalmente a:

Enlace: comunicación entre los órganos normativos y directivos de los planteles, a efecto de facilitarles la toma de decisiones para el desarrollo de sus respectivas responsabilidades.

Promoción: en tanto que formula la realización de acciones comunes de la escuela y las instituciones cívicas y sociales que apoyan el desarrollo del proceso educativo y la comunidad.

Orientación: proporciona criterios específicos que favorezcan el desempeño de las funciones asignadas a los planteles.

Asesoría: proporciona a los directores de los planteles escolares opciones de solución a los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo escolar.

Verificación: corrobora el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y programas de actividades establecidas.

Evaluación: emite juicios de valor con relación a los elementos, las acciones y los resultados del proceso educativo.

La Zona escolar es burocrática porque forma parte del Sistema de Educación Pública que recibe normas y reglas a seguir, Existe una organización formal, contando con la

división del trabajo, del poder y la responsabilidad de comunicación, que además permite satisfacer las necesidades de la oficina y las personales.

La función de los Secretarios de Zona es de ayudar a los directivos a resolver los problemas administrativos y laborales que se presentan día a día, brindándoles el apoyo que requieran

Trabajo como secretario en la Zona Escolar 293 ubicada en Av. Sur 16 N° 553 Colonia Agrícola Oriental en la Delegación Iztacalco, D: F: , esta compuesta por 5 escuelas, dos matutinas, dos vespertinas y una particular, con una población escolar de 1995 alumnos y 142 docentes, entre directivos, secretarios y docentes frente a grupo. La supervisión, se creó hace cinco años, todos los que laboramos en ella tenemos la misma antigüedad en el puesto y salimos de grupo con la visión de implementar actividades que generaran la confianza y la participación de los maestros; que no vieran a la supervisión como la autoridad que sanciona, castiga y reprime, sino como el elemento que apoya orienta, motiva y facilita su labor educativa. Todo esto ha significado un trabajo arduo por parte de la supervisora y sus secretarios, que nos hemos conjuntado para tener un trabajo agradable y con calidad en el trato y manejo de la información que se da a directores, maestros y padres de familia, pero se han generado problemas por el tipo de manejo de la Zona que es comparado con otras y que en cierta medida influyen en nuestra realidad, ya que el exceso de trabajo a veces no permite este contacto y la falta de responsabilidad de las autoridades superiores (en este caso Sector escolar) en la planeación de actividades hacer que parezca que no se tiene seriedad en el trabajo, a lo cual los maestros manifiestan su inconformidad.

La supervisora maneja medios de control materiales o simbólicos que se manifiestan al aplicar la normatividad (llámese invitación verbal o escrita o algún documento que presione al director a acatar lo indicado) que es manejada en su totalidad, y a veces es flexible en algunas situaciones específicas.

Los secretarios de Zona, entre los cuales me encuentro yo, tenemos la responsabilidad de organizar el trabajo y dar a los directivos las indicaciones de cómo realizarlo; así mismo la responsabilidad de la entrega y revisión de los mismos para concentrarlos y entregarlos al Sector Escolar, además de tener en cuenta las

relaciones con padres de familia y maestros que se presentan para informar las relaciones que tiene con su directivo y en ocasiones hasta la resolución de problemas.

Cuando llegamos a trabajar en la supervisión escolar las condiciones institucionales que existían respecto al manejo y entrega de documentos e información, se apreciaba de las siguientes maneras:

- ◆ Se daba la información a los directores para que desarrollaran un trabajo determinado, se les daba fecha de entrega y no había más información.
  
- ◆ En otras ocasiones, solamente firmaban de enterados porque la información la hacían llegar por recado y aunque existieran deseos de participar no podían integrarse al equipo de trabajo por carecer de información.

El trabajo de la supervisión escolar se relaciona de manera directa con los directores de las escuelas que conforman la zona, así a través de la cotidianidad de mi práctica educativa a través de la observación participante, me he dado cuenta que se generan situaciones de fricción por que los directivos planean sin tomar en cuenta a los docentes, razón por la cual ellos no se integran al trabajo argumentando que no saben de qué se trata y que no los tomaron en cuenta. Esto ha dado como resultado situaciones problemáticas en algunas de las escuelas con respecto a la dirección y al funcionamiento de las mismas, a su vez esto se refleja en los resultados del trabajo atribuido a la zona escolar.

La situación conflictiva enunciada en el párrafo anterior se ve reflejada en el trabajo de la zona, en la entrega de documentación, en el seguimiento de actividades que mandan de instancias superiores (llámese a Sector escolar, Dirección Operativa y Coordinación Sectorial) y la participación por parte de los docentes en actividades planeadas por la Zona; que por falta de conocimiento no quieren aceptar. Esto demuestra que las relaciones que tienen con su directivo no son las adecuadas y es importante que ellos vean en sus directores valores personales, respeto, confianza, seguridad, verdad, autoestima, compromiso por llevar a cabo las actividades

planeadas, tomándolos en cuenta, haciéndolos sentir parte de la escuela y que su labor es importante y necesaria.

Para el logro de lo anterior es necesario crear un liderazgo capaz de enfatizar los valores personales, la cultura personal, identidad, mérito, sabiduría, compromiso y orgullo con el trabajo, así como también un líder que escuche, que tenga convicciones, que apoye a la gente, que de opciones de crecer, cooperar, de desarrollar una visión, de apoyar la acción, de tomar riesgos y ser responsable de los resultados.

Es un papel demasiado importante que no se logrará de la noche a la mañana, pero que día a día se podría lograr si los directores pusieran empeño y dedicación.

Desde esta perspectiva puedo ver que la problemática de mi zona es generada por el desconocimiento parcial de las funciones directivas, las relaciones interpersonales que en ellas existen y la falta de liderazgo.

Tomo la escuela primaria 41-1986-293-39-x-017 JUAN B. MOLINA como referencia de un mal funcionamiento y un manejo directivo, y a la escuela 42-1989-293-39-x-017 AUGUSTO COMTE como modelo por su trabajo y la buena gestión del plantel por parte de la directora

Cabe aclarar que la primera es una directora que tiene dos años de antigüedad en el puesto y que desconoce todas las funciones inherentes a su cargo, además que es un líder que antepone sus saberes y creencias a las necesidades de sus compañeros. La segunda es una Profesora con 8 años de antigüedad en el puesto y que su experiencia ha sido demostrada en el manejo de la normatividad y las buenas relaciones interpersonales que maneja.

Para tener un panorama de lo que experimentan los maestros con sus directoras aplicamos un cuestionario entrevista para saber más de lo que ellos piensan y poder tener un juicio más claro.

El cuestionario se aplicó a 20 docentes frente a grupo, 12 del turno matutino y 8 del vespertino. El cuestionario se dividió en dos partes, un estudio socioeconómico y otro enfocado a la problemática que deseamos resolver.

El estudio socioeconómico nos da resultados generales que sirvieron para hacer un marco de referencia económico para ubicarlo en el mismo contexto, se arrojaron los siguientes datos:

Se aplicó a 18 mujeres y dos hombres, la mayoría de ellos con más de 15 años de servicio( 15 de 15 a 20 años), por lo cual sus experiencias con otros directores pueden influir en los resultados. De los 20, 15 trabajan doble turno por lo que cuentan con otra imagen directiva para su apreciación.

Todos ellos viven en la colonia y su nivel económico es bueno, cuentan con casa o departamento propio o que están pagando, la mayoría cuenta con auto, y tienen todos los aparatos eléctricos indispensables.

A continuación (tabulo) presento los resultados de la segunda parte de la entrevista porque ello me permitirá realizar un comparativo.

1. - ¿Cómo se ejerce el liderazgo en su escuela?

De manera arbitraria	10
De manera condicionada	2
libremente	8

2. - ¿Es responsable en sus funciones?

Siempre	18
A veces	2
Nunca	0

3. - ¿Cómo califica su autoestima como docente?

Buena	20
Regular	0
Baja	0

4. - ¿Cómo son las relaciones interpersonales con su directivo?

Buenas	7
Regulares	2
malas	11

5. - ¿Existe confianza y seguridad para tratar problemas con su directivo?

Siempre	8
---------	---

A veces	0
nunca	12

Se aplicaron 4 preguntas más pero es muy difícil graficar la información porque las respuestas dividen las escuelas y sus puntos de vista son diferentes pues las condiciones son desiguales.

6. - ¿ Qué piensa sobre la actividad del director en la escuela?

- a) Que es deficiente pues la directora muestra un grado de inseguridad y desconoce las funciones inherentes a su cargo, además de que conflictúa al personal para crear el divisionismo.
- b) Es una buena directora y trata de apoyar y resolver todas las problemáticas que se generan en la escuela, además de que como persona es paciente y tolerante. Da confianza para poder discutir con ella situaciones difíciles que se presentan en la escuela.

7. - Cómo creen que se puede mejorar la función directiva en su escuela?

- a) Que la directora tome en cuenta su papel, que se prepare y que busque la forma como guiar la escuela, sin buscar enfrentamientos entre el personal, mostrar una actitud de respeto, solidaridad y confianza hacia todos los maestros.
- b) Brindándonos un poco más de apoyo al resolver situaciones y comentándonos él por qué de las soluciones en cuanto a normatividad.

8. - ¿ Qué elementos de la normatividad conoce usted?

- a) De acuerdo a la problemática que se está generando continuamente en la escuela nos hemos visto en la necesidad de conocer casi todos los documentos normativos para conocer los fundamentos y poder rebatirlos.
- b) Casi no han tenido la necesidad pues no han tenido problemas con su directivo

9. - ¿ Cree que conocer la normatividad sería un elemento para mejorar las relaciones interpersonales?

Ambas escuelas estuvieron de acuerdo pues la normatividad les da la oportunidad de conocer sus derechos y obligaciones y a estar conscientes cuando cometen alguna irregularidad y no volver a incurrir en ella.

Por lo cual llego a la conclusión de que el manejo de las funciones directivas en las dos escuelas es diferente: por un lado la primera muestra una eficiencia en el trabajo y un buen manejo en las relaciones con su personal, por el otro lado en la segunda escuela la función directiva es producto del desconocimiento y del mal manejo de las relaciones interpersonales.

Cabe mencionar que:

“Una buena dirección puede ayudar y posibilitar la innovación en los centros pero no es la causa de un cambio educativo. En la actualidad necesitamos directivos con mayor autonomía, que actúen como líderes pedagógicos capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de solucionar los procesos de anticipación y actuar como referentes en la resolución de conflictos”.<sup>1</sup>

En la escuela Primaria Juan B. Molina se detectó que la poca comunicación entre docentes y directivo crea el problema de desinformación que conflictúa la descenso de la información y la recopilación del trabajo.

Analizando a la gente con la que interactúo puedo comentar que hay directores que se empeñan porque su labor sea distinta, tratando de incorporar elementos nuevos que puedan motivar a sus compañeros para lograr la innovación de su práctica docente, la cual consiste en revisar perfectamente los libros de texto y los programas para que el maestro sepa que va a enseñar y lo pueda adaptar a situaciones que el niño utilice en su vida cotidiana. Otros solamente ven pasar el tiempo tratando de no tener problemas con su entorno y cumpliendo con la documentación que se le va solicitando.

El propósito de esta trabajo es obtener información sistemática acerca de los factores que obstaculizan el logro de los propósitos educativos establecidos en los planes y programas de estudio nacionales, así como del desempeño de supervisores de zona escolar y directores de escuela. Se pretende también probar actividades de formación y de trabajo colegiado que permita a los directivos y al personal docente

---

<sup>1</sup> Gallrín, Joaquín. “LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD” en Antología Básica La Gestión como Quehacer Escolar. México, SEP, UPN, P. 70.

de cada escuela la identificación precisa de los logros y deficiencias de cada plantel, de los factores que influyen en los resultados que se obtienen, así como la elaboración de algunas actividades para superar los problemas detectados, las cuales se trabajaron en las juntas de consejo Técnico de la Zona durante los meses de agosto a marzo del ciclo lectivo 2000-2001.

La finalidad de esta investigación es probar actividades basadas en materiales de capacitación, adecuar la normativa vigente e identificar las condiciones y los factores indispensables para la transformación de las unidades escolares, lo cual será el complemento indispensable de las demás acciones de la innovación de la educación básica, en las escuelas donde se apliquen.

Para lograr una innovación dentro de las funciones directivas es necesario crear en los directores la conciencia de superación y responsabilidad, que sin su ayuda y su compromiso no se podrían lograr.

## **2.2 Características de los directores de la Zona Escolar.**

La Zona Escolar está formada por 5 escuelas. Dos matutinas, dos vespertinas y una particular, el ambiente que existe es de cordialidad y solidaridad entre las directoras, que se apoyan y se orientan sobre las problemáticas que se generan al interior de sus escuelas.

Las directoras del turno matutino, son muy especiales, tienen dos años de haber ascendido al puesto, razón por la cual les falta experiencia y mucha información sobre la labor de un director y más aún de un líder.

Ambas manejan la información que proviene de las diferentes instancias de acuerdo a su conveniencia, por lo que se generan muchos problemas en la entrega de documentación; las relaciones con el personal están muy desgastadas debido a los constantes roces y problemas que tienen; existen agresiones verbales y no son respetadas; las dos están siendo rebasadas en su autoridad por el desconocimiento de sus funciones y la forma de aplicarlas; manejan medios de control coercitivos que sólo les provoca mayores conflictos porque no saben cómo aplicarlos. La supervisora y yo, como secretario de la misma, nos abocamos a ayudarlas e

indicarles que es lo más conveniente para solucionar los problemas, pero algunas veces tienen que rectificar sus amenazas por que no son sancionables algunas acciones.

El liderazgo que ejercen es formal ya que no se ganan el respeto y no son reconocidas, además ellas no toman en cuenta al personal para tomar decisiones que involucran al colectivo escolar.

Ejercen su función con autoritarismo y prepotencia, cabe aclarar que son personas con demasiada edad y una historia laboral que les ha dejado como huella la forma como se comportaban sus directores y como trataron a sus docentes, lo importante es que cambien la forma de conducirse y tratamos de que cambien su visión.

Las directoras del turno vespertino, sujeto 3 y sujeto 4, son buenos elementos, una de ellas esta comprometida con su trabajo y los estudios le han dado la oportunidad de actualizarse y con un buen trato hace rendir a su personal, que la estima y la respeta. Motiva y convence a su personal para que rinda en el trabajo y les ayuda a resolver sus problemas, es una directora que le gusta ser maestra y continuamente esta en cursos de actualización, tiene una maestría en matemáticas y actualmente está haciendo otra en planeación estratégica.

La sujeto 4 es un buen elemento, netamente normativa y autoritaria, pero con un trato adecuado que hace que el personal no se sienta molesto con ella, crea un vinculo con los maestros de compromiso y trabajo y responde a las necesidades de los compañeros, es participativa y tiene bien definido el concepto de compañerismo, es una persona muy preparada su personal responde a los interés de la escuela y ella participa en el proyecto cómo colaboradora y ayuda a coordinar el trabajo además de que integra el Consejo Técnico de la Zona.

Como puede apreciarse las personalidades son muy distintas lo que a veces genera un descontento por parte de las del turno matutino y las del vespertino, que se reúnen ya sea para ayudarse y ocasiones para atacarse. Ha sido interesante trabajar con ellas al mismo tiempo ya que las directoras del turno vespertino integran a las del matutino y las hacen reflexionar sobre la manera en que ejercen su función.

## 2.3.-Justificación

El presente proyecto surge como una necesidad de mejorar las prácticas directivas que se realizan en la Zona Escolar ya que a ella le compete el funcionamiento del centro que dirige además de lograr mayor autonomía y que las directoras actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo de los profesores y de actuar como referentes en la solución de conflictos.

Este proyecto se refiere a una propuesta de intervención de gestión escolar que tiene como propósito la transformación de las prácticas institucionales por parte de los directivos de la Zona Escolar.

Para lograrlo se deberá estimular la participación como “una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir, de sentir, es una nueva manera de entender y solucionar problemas y conflictos”<sup>2</sup>, de todo su personal en un ambiente de camaradería y solidaridad.

Como propósito principal tendremos: ***Mejorar la calidad de las prácticas directivas fomentando el interés y la motivación por la superación apoyándose en la normatividad vigente, proporcionando elementos teórico metodológicos que mejoren su trabajo cotidiano.***

Para lograr mejorar el desempeño de los directivos se realizará una estrategia enmarcada en las juntas de consejo Técnico Consultivo de la Zona en los meses de agosto a marzo en las cuales contaré con el grupo colegiado para que reflexionen sobre su quehacer cotidiano identificando sus funciones y la forma como las lleva a cabo, crear el momento de reflexión para que lleguen a entender la forma como pueden mejorar su trabajo.

A partir de ese momento de reflexión lograr que incorporen todos los elementos normativos que les hacen falta para mejorar su labor directiva.

Esto beneficiará a la Zona escolar ya que existirán menos situaciones de conflicto, y se abocarán a su tarea sin tantos distractores; beneficiará a los docentes los cuales se sentirán más a gusto con su director y serán tomados en cuenta al realizar

---

<sup>2</sup> Pascuela, Pacheco Roberto. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN EL CONTEXTO SOCIO-EDUCATIVO ACTUAL. En A: B: La Gestión como Quehacer Escolar. UPN. PAG.74

cualquier trabajo de planeación y organización, también a los alumnos y padres de familia ya que el director posibilitará la labor de los maestros al crear estrategias de trabajo en beneficio de la comunidad.

### **3.- LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD**

#### **3.1. La Función Directiva y la Modernización Educativa.**

En nuestro país se intenta, a partir de la Modernización Educativa, generar un cambio de actitud en los docentes y directivos de nuestro país, para que a través de la reflexión y la planeación se posibilite en cierta medida la implementación de acciones que les permita generar un plan de trabajo acorde a sus propias necesidades y que reditúen beneficios en el trabajo cotidiano que se gesta en sus escuelas, tomando en cuenta sus propias necesidades y que las decisiones se tomen en grupo colegiado.

Uno de sus principios es la equidad en lo referente al acceso a educación y con la distribución de posibilidades de obtener una educación de calidad para todos.

La equidad se relaciona además con la orientación y el funcionamiento del sistema y con las políticas que guían su desarrollo: la estrategia planteada busca articular el desempeño eficaz con la equidad, como criterios inspiradores de las políticas y acciones.

“ La descentralización que plantea el gobierno en el ámbito educativo es en cierta medida la necesidad de deshacerse de los planteles educativos y crear responsabilidades a los estados para que adecuen los planes y programas según sus necesidades regionales, además de quitar una carga de trabajo y responsabilidades a la SEP<sup>3</sup>.

Plantea también él poder dejar en manos de los padres de familia el mantenimiento de los planteles, a través de los Órganos de Participación Social, los cuales normativamente no tienen delimitadas sus funciones y esto genera situaciones de conflicto dentro de las escuelas, debido a la postura de los padres de familia y la relación con el director que finalmente es el responsable de todo lo que ocurre dentro del plantel a su cargo.

---

<sup>3</sup>CEPAL/UNESCO, “ *VENTAJAS Y RIESGOS DE LA DESCENTRALIZACIÓN*”, en A.B. El Entorno Sociocultural y la Gestión Escolar. U. P. N. México, 1994. p 37

La modernización educativa surge como un proyecto para mejorar la calidad en la educación y que esta pueda llegar a todos. Al modificar los contenidos, al implementar una metodología distinta fue necesario revisar el sistema educativo e implementar acciones para lograr la participación de todos los involucrados en el quehacer educativo.

En el momento de la elaboración de los contenidos programáticos se invitó a los docentes, los cuales rechazaron la invitación, cuando llegó su instrumentación todos protestaron; queda claro que no existía una cultura de participación ya que ellos mismos se encargaron de frenarla. Llegó como una fuerte imposición al trabajo que tuvo otros errores de inicio, uno de ellos fue su instrumentación, la cual fue transmitida a través de los supervisores y directores en un corto tiempo y no con buenos resultados; el cambio de planes y programas ponía al docente frente a una posibilidad creadora de actividades y estrategias que beneficiarían a todos los alumnos y aquí surge otro problema, que el maestro sea capaz de quitar sus temores y hacer a un lado todos sus saberes y entrar al cambio, lo que no sucedió, este error epistemológico de resistencia al cambio frenó la modernización; hubo maestros que si enfrentaron el reto y poco a poco fueron limpiando el camino para los compañeros que dudaban en iniciar un cambio de actitud.

Otro elemento que surgió fue Carrera Magisterial que su propósito era “dar respuesta a dos necesidades de la actividad docente: estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro de mejoramiento profesional, material y de la condición del maestro”<sup>4</sup>

La calidad de la educación no mejoró ya que algunos profesores solo estudian y se preparan para tener buenos resultados en un examen que no garantiza que sus alumnos tengan buen rendimiento; Carrera Magisterial sirvió para separar al magisterio, al generarse diferentes sueldos hay maestros que ganan muy bien y que ya no están con la necesidad de solicitar aumento de sueldo y otros ganan muy poco porque no han tenido la oportunidad de ingresar a Carrera Magisterial.

---

<sup>4</sup> S.E.P. *Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica México 1992*. p 12

Es un hecho que estos cambios que se han venido gestando en las escuelas requieren de un mejor director, un director que tome en cuenta a los maestros, que no imponga, que convenza, que no imponga, que sea la voz cantante del grupo para poder llegar a tomar acuerdos; así como el papel de los alumnos cambia, el de los docentes y directivos debe de cambiar; no hay posibilidad de cambio sin participación, sin el interés de sentirse parte de los proyectos y parte de la institución. Es importante mencionar que todo lo que nos rodea pasa a formar parte de la cultura, razón por la cual es importante tener un estudio de la comunidad que nos brindará la posibilidad de saber dónde estamos y qué es lo que intentamos hacer para lograr un beneficio a esa comunidad.

“El supervisor de la zona escolar tiene la función de verificar la realización de las actividades en materia pedagógica y administrativa, de las escuelas de la zona, evaluar el aprovechamiento escolar y asesorar al personal docente, así como establecer los canales de enlace y comunicación entre las escuelas y autoridades educativas, con el propósito de lograr una mayor eficiencia del servicio educativo” apoyar a los maestros, brindándoles seguridad, confianza y ayudarles a resolver sus problemas, motivándolos a realizar su función con interés y entusiasmo.<sup>5</sup>

En la zona escolar se generan problemas por la falta de experiencia de algunos de los directores, que pasaron ha ser directores de un día a otro; no tienen una formación específica, el trato con los profesores es de prepotencia y el desempeño de sus funciones no es el adecuado, tratan de imponer su autoridad solamente por el cargo que tienen, no son capaces de generar trabajo en equipo porque no lo saben hacer o por temor ha ser rebasados. Es importante tomar en cuenta que “Los directores de escuela habrán de dar prueba de una cierta experiencia en el trabajo en equipo para definir los objetivos y determinar prioridades, formular y poner en aplicación los programas y proyectos en vistas a la realización de los objetivos de la escuela”<sup>6</sup>.

El director debe ser líder, debe apoyar y estimular a su personal docente. En un proceso de mejoramiento de la calidad, el papel del director es fundamental. Además, se exige de él una función muy diferente de la usualmente se desarrolla en las escuelas de nuestro país. La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado

---

<sup>5</sup> SEP, *Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal*. México 2000, p 33.

<sup>6</sup> SANCHEZ, de Horcajo José Juan. “Poder y gestión en la escuela”. En A: B: El Entrono Sociocultural y la Gestión Escolar. México 1994, p. 115.

en la experiencia y en la convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia de vida, con los valores que proclama y con su consistencia que con la autoridad que procede de su nombramiento.

El director debe ser el primero y el mayormente comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que el director de una escuela debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia, es decir, es un animador de la comunidad escolar.

Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Un director así no puede limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la comunidad. Tiene que conocer a fondo todos los procesos importantes que ocurren en la escuela y tienen que involucrarse de lleno en cada uno de ellos. 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 el motor principal de un proceso mediante el cual la escuela logra niveles de resultados cada vez mejor y cada vez más acordes con las necesidades de los beneficiarios; este proceso requiere constancia, del director depende esta constancia.

El director debe ser capaz de desarrollar un plan, explicárselo a los maestros, entusiasmarlos para que participen en su realización y al mismo tiempo mantener una presión coherente y constante sobre la escuela para que el plan se lleve a cabo. El móvil fundamental del director, más que de ningún otro miembro del personal, es satisfacer cada vez mejor las necesidades de los beneficiarios de la escuela. Para esto, es necesario que comprenda y se apropie de la idea de que es necesario eliminar la variación (el rezago escolar) y elevar los niveles de logro de aprendizaje.

“El director se preocupa por eliminar las barreras que privan al trabajador (al docente) de su mayor derecho: el derecho a estar orgulloso de su trabajo”<sup>7</sup>.

Un director debe preocuparse por investigar. Esto significa que debe conocer su escuela y su entorno. Tiene que conocer, en primer lugar, cómo están logrando los objetivos hacia fuera: qué niveles de aprendizaje se están logrando. Tiene que conocer las condiciones y las necesidades de sus beneficiarios; pero también debe saber con qué recursos cuenta, quiénes son su equipo y que les falta para enfrentar el reto de mejorar sus niveles de logro. Tiene que poder investigar las posibles soluciones a los problemas que se detectan y tienen que ser capaz de monitorear el proceso de solución y de evaluar sus resultados.

El proceso de mejoramiento de la calidad es un proceso educativo continuo de quienes en él se involucran, participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a conocer las necesidades del beneficiario: de los alumnos, de los padres, de la comunidad y, en último, de la sociedad actual y futura. Significa aprender, en el proceso mismo: a investigar, a interpretar la información, a discernir las causas principales de un problema. Involucrarse en un trabajo de mejoramiento de la calidad significa aprender de los colegas que han intentado solucionar un problema; pero también significa documentarse, conocer lo que se ha escrito respecto a las causas de los problemas a los que se están enfrentando y a los intentos de solución, conocer otras experiencias que han intentado solucionarlos y evaluar sus resultados. Implica aprender a traducir una idea en un plan con metas a corto y mediano plazo, que puede ser llevado a la práctica y que puede ser evaluado. Significa aprender a medir, a monitorear, a evaluar, lo que significa también desarrollar la capacidad de autocrítica y la creatividad.

Pero quizá, y sobre todo, participar en un proceso de esta naturaleza implica aprender a vivir valores nuevos: el valor de la insatisfacción constante; el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor, el valor de la solidaridad, el valor de poner el objeto hacia fuera por encima de los intereses personales; el valor de perder el

---

<sup>7</sup> Deming, W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad: la Salida de la Crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 1989, P 132

miedo a expresarse, a criticar o a equivocarse; el valor de la humildad por disposición de apertura a aprender de los demás.

El director debe poder saber si se están cumpliendo los estándares de calidad de un determinado ciclo del proceso de mejoramiento, inclusive del inicial. Cuando el sistema es estable, debe poder reconocer si hay quienes se salen del sistema. Si algunos integrantes de la planta docente no lo están logrando, el director tiene que ser capaz de discernir entre dos tipos de situaciones: cuando la o las personas son capaces de cumplirlos y no lo hacen, en cuyo caso debe imponer disciplina, y cuando el o los sujetos no son capaces de cumplirlos, en cuyo caso debe proporcionar la oportunidad de acceder a los procesos de formación necesarios. Cuando hay personas que se salen del sistema en el sentido contrario, logrando mejores resultados que el estándar, el director debe estar atento para darles el merecido reconocimiento, que no tiene que ser material, sino que puede ser moral. Un reconocimiento verbal ante la comunidad de maestros y padres de familia y ante los alumnos de parte del director y avalado por los compañeros de trabajo, es altamente alentador.

El director tiene dos responsabilidades:

Mantener y mejorar.

La responsabilidad del mantenimiento del sistema se refiere a la necesidad de asegurar que todos puedan lograr los estándares establecidos en un determinado momento del ciclo de mejoramiento de la calidad, comenzando por el momento inicial. Para ello, es necesario que formule, con el apoyo de sus colegas, procedimientos, reglas y directrices claras, de manera que no haya dudas acerca del procedimiento establecido para lograr los actuales niveles de resultados. Así, en un inicio, el director debe propiciar que el equipo en su conjunto reafirme y exprese en forma clara los mínimos de comportamiento esperados de los docentes. Después de un ciclo de mejoramiento de la calidad, alcanzados nuevos estándares de logro, es necesario volver a precisar, con toda claridad, los nuevos mínimos de comportamiento esperado para mantenerlos

La responsabilidad del mejoramiento. Se refiere a la necesidad de dar los pasos necesarios para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada

vez más altos. La teoría de la calidad total en administración estima que un director debe dedicar la mitad de su tiempo a la responsabilidad del mejoramiento.

Hay dos maneras de lograr el mejoramiento: a través de la innovación y a través del mejoramiento continuo. La innovación generalmente radica en alguna práctica establecida. Un ejemplo de innovación es la introducción de la enseñanza asistida por computadora en el salón de clase.

En este proyecto de innovación de gestión escolar que busca la transformación de las prácticas directivas se tendrá como propósito principal: *Mejorar la calidad de las prácticas directivas fomentando el interés y la motivación por la superación apoyándose en la normatividad vigente, proporcionando elementos teórico metodológicos que mejoren su trabajo cotidiano*”

### **3.2. - NECESIDADES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ACTUALIDAD.**

“En la actualidad el propósito del puesto de Director de Escuela es: Planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar la prestación del servicio de educación primaria en la escuela bajo su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, a fin de lograr que este sea pertinente y de calidad<sup>8</sup>”.

La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y del sistema educativo. Una buena dirección puede ayudar y posibilitar la innovación en los centros pero es en sí misma la causa del cambio educativo.

El sistema educativo está modificando en los últimos años su estructuración interna, por lo que se necesitan directivos que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referentes en la resolución de conflictos. Cambiar no sólo las funciones y actuación de los directivos, sino también el perfil de los que han de ocupar el cargo, las características de la formación que deben tener y la forma de la selección que aparece como necesidad, debiendo garantizar que las

---

<sup>8</sup> Ibidem. p. 45

personas que acceden a cargos directivos tengan los conocimientos técnicos que el ejercicio de sus funciones requiere; esta formación pudiera ser previa o posterior a la elección y actuar como requisito para acceder al puesto o para obtener el nombramiento administrativo correspondiente.

Una formación inicial homologable para acceder a cargos directivos deberá estar de acuerdo al modelo de dirección vigente. Así, se habrían de considerar como elementos básicos de esta formación: la planificación general del centro, la evaluación e innovación institucional, el conocimiento de la legislación, las técnicas de intervención en grupos y organizaciones, la resolución de conflictos y la estructuración de la comunicación y de la participación.

La formación permanente debería estar dirigida como mínimo al equipo directivo, organizada y desarrollada de acuerdo a la metodología que incluyan en la formación entre iguales, el intercambio de experiencias y la conexión entre teoría y práctica.

El director quiere ser un profesional, pero se siente inseguro ante lo no dominado, la complejidad, la exigencia de un modo nuevo de actuar en un campo todavía desierto. Deberá contar con “la participación vista como un instrumento, medio, estructura, técnica que beneficia las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos”<sup>9</sup>.

En la actualidad para ser director es necesario contar con las siguientes especificaciones.

ESCOLARIDAD	TITULO DE PROFESOR DE EDUCACIÓN PRIMARIA O LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PRIMARIA O EDUCACIÓN BÁSICA.
EXPERIENCIA	HABER DESEMPEÑADO EL PUESTO DE PROFESOR DE GRUPO DURANTE CINCO AÑOS O MÁS Y PROPUESTA O DICTAMEN ESCALAFONARIO.
CRITERIO	PARA TOMAR DECISIONES PEDAGÓGICAS Y

<sup>9</sup> Gairin, Joaquín. “La función directiva en la actualidad” en A.B. La Gestión como Quehacer Escolar. UPN México 1994 Pag. 72

	ADMINISTRATIVAS, ASÍ COMO PROPONER CAMBIOS QUE FAVOREZCAN EL PROCESO EDUCATIVO DE LA ESCUELA BAJO SU CARGO, MANEJAR EFICIENTEMENTE, LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS.
INICIATIVA	PARA RESOLVER PROBLEMAS Y PLANTEAR SOLUCIONES.
CAPACIDAD	PARA ORGANIZAR Y DIRIGIR GRUPOS, ESCUCHAR Y RELACIONARSE CON LA COMUNIDAD ESCOLAR, PARA REORIENTAR EL PROCESO EDUCATIVO.
ACTITUD	DE RESPETO, COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD.

Una de las actividades a las que tiene que dedicarles más tiempo un director es a reunirse con diversas entidades del centro educativo.

Un quehacer importante de la dirección es dotar de sentido grupal el centro docente. El director debe impulsar y ser promotor de los valores o los principios que cada comunidad educativa tenga como propios, debe darlos a conocerlos y fomentar su puesta en práctica y aplicación.

### **3.3. – Tipos de Directivos.**

Los tres estilos principales son: el interpersonal, el administrativo y el político, este último es subdividido en dos variantes, el antagonista y el autoritario. Los directores del estilo interpersonal apelan principalmente a las relaciones personales y al contacto cara a cara para desempeñar su rol. A diferencia de este los directores del estilo administrativo recurren más a los comités, los memorando y los procedimientos formales. Los antagonistas tienden a disfrutar de la discusión y el enfrentamiento para mantener el control, mientras los autoritarios evitan y sofocan las discusiones para favorecer el mando.

En su estudio sobre el trabajo de los directores Bernbaum señala que los directores de todos los tipos de escuela tienden a considerar que realizan bien sus actividades,

que exigen cualidades personales generales, particularmente en las medidas que deben estar bien relacionados o manipular personas.

### **El Estilo Interpersonal**

Este estilo es típico del director activo y visible como sugiere el término, se pone énfasis en la interacción personal, el contacto cara a cara entre el director y su personal. Hay una preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales, que en algunos aspectos se ajusta a una definición de la relación profesor director.

Este tipo de director prefiere consultar a las personas más que realizar reuniones, para sondear las ideas o recoger información.

Este estilo se orienta hacia la informalidad en las relaciones y al uso de redes informales de comunicación y consulta. Esto a su vez reposa en, y mantiene una sensación de confianza y obligación. En vez de establecer principios de la práctica o reglas institucionales, el director responderá a las peticiones individuales a la luz de las circunstancias.

El director es el centro de la comunicación y el donante de patrocinio. En la persona del director convergen las obligaciones y el intercambio. Estos directores con frecuencia reiteran al personal la importancia ante todo de llevar las quejas y protestas a ellos. La comunicación no fluye a través de una jerarquía formal.

Es evidente que este estilo plantea al director ciertas exigencias en lo que concierne a habilidades sociales. El énfasis en lo personal requiere autenticidad y facilidad en la interacción social. Muchas cosas se hacen mediante la conversación y, se concede importancia al papeleo y a la comunicación escrita.

### **El Estilo Administrativo.**

El modelo práctico del director administrativo es el administrador industrial. El uso de técnicas de administración implica la importancia dentro de la escuela de estructuras, tipos de relaciones y procedimientos de control organizativo tomados de la fábrica. El director administrativo es el jefe ejecutivo de la escuela, generalmente rodeado y apoyado por un equipo de administración. El director se relaciona con el personal por mediación de este equipo y una estructura formal de reuniones y comités. Ambas

responsabilidades y estructuras se esbozan y se sustentan en una documentación escrita que especifica los términos de referencia y las descripciones de las tareas.

Las cuestiones que van surgiendo y los asuntos de importancia se discuten en reuniones formales ( por ejemplo Consejo Técnico), que son guiadas por una orden del día. Es típico que la comunicación entre el personal y el director se realice de abajo arriba a través de la jerarquía de reuniones y del personal, o de arriba abajo por anuncios formales o memorandums escritos.

Las preocupaciones educativas de la escuela deberán ser formalmente definidas en términos de metas y objetivos, que han de evaluarse para mejorar el funcionamiento de la escuela.

### **El Estilo Político.**

Existe un reconocimiento del proceso político como un elemento de importancia en la vida escolar.

a) Estilo Antagónico: como el interpersonal, se basa principalmente en la conversación; estimula el debate público y es un destacado participante en él. Se subraya el diálogo y, no raramente el enfrentamiento. Se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela, y se permite que éstos entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones. Los participantes describen la toma de decisiones en el lenguaje del enfrentamiento.

El talento del director reposa en gran medida en la habilidad para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado.

En este estilo, la reivindicación del control reposa en las habilidades del director como político activo y estrategia en la condición del liderazgo, el uso de la conversación y en la elección de temas, aliados y adversarios. El empleo de un estilo social y el intercambio público de opiniones significa que todo reto a la autoridad del director debe tomarse como un desafío a la persona, o al menos a sus opiniones. El director es necesariamente identificado con temas e ideologías que propicia. El punto de importancia es la capacidad del director para manejar y hacer frentes a esos retos. Para esto es decisivo el conocimiento, el cultivo y el uso de aliados.

Los aliados del director, y sus adversarios, son reconocidos como una parte del terreno normal de los intereses rivales y las divisiones ideológicas entre el personal. Los aliados deben ser alentados a veces recompensados; los adversarios deben ser neutralizados o contentados según la ocasión exija. Cuando se desafía el poder político del director, aliados y adversarios son llamados a expresar su opinión.

b) Estilo Autoritario: El autoritario se preocupa directamente por imponerse, no ofrece ninguna probabilidad de reconocer ideas e intereses rivales. Evita, impide o solamente ignora la oposición. No se brindan oportunidades para la elaboración de ideas alternativas, fuera de los que el director define como legítimos. El autoritario puede apelar, de hecho, al engaño consciente como método de control organizativo. Es capaz de reprimir o manifestar las emociones y puede mirar a las personas directamente a los ojos cuando miente.

El director aspira a limitar la conversación a asuntos no controvertidos, y en verdad también a redefinir los temas que potencialmente puedan dividir en el sentido de que no lo sean y, de este modo, considerar que no requieren discusión.

Este tipo de director parece sentir un horror casi patológico hacia el enfrentamiento; este estilo de dirección no se basa en ninguna separación de los aspectos formales e institucionales y los personales del rol del director. Los atributos personales del director parecen de menor importancia que su interpretación particular de su rol.

Los estilos de dirección aquí esbozados centran su atención organizativa en el líder, aunque es importante decir que algunos directores pueden mostrar una mezcla de diferentes estilos, según el problema, la situación o el clima político

### **3.4. - El Liderazgo, Necesidad básica de un Directivo.**

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. De esta manera, el director se preocupa fundamentalmente por las personas.

El líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos. El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo. Para esto, es necesario que focalice su atención en el sistema, o sea, en el conjunto de procesos que tienen lugar dentro de la escuela, de forma consistente, de manera que todo el mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción. Para ello es esencial que esté en armonía con sus trabajadores.

El autoritarismo existente en las escuelas no permite crear el vínculo entre directivo – maestro, por este motivo el conglomerado escolar no puede trabajar colegiadamente ni en equipo que nos daría las posibilidades de generar un mejor trabajo y un mejor clima en el centro de trabajo.

En la dirección de la escuela el director debería ser la persona encargada del plantel, responsable inmediato de administrar la prestación del servicio, primera autoridad, responsable del funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos.

Dentro de sus funciones podemos resaltar la de controlar la aplicación del Plan y los Programas de estudios, lineamientos que establece la S. E. P., dirigir y verificar las actividades de control escolar, extensión educativa y de servicios asistenciales. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo.

En la realidad vemos que estas actividades no se desarrollan como debieran, pues nos encontramos con directores que no conocen los reglamentos, disposiciones generales y más aún, el Manual para Directores, que sería el documento que los normaría sobre su trabajo como administradores de la escuela.

Un factor que considero importante es la falta de liderazgo pues creen que con el simple puesto ya lo tienen y olvidan que se tienen que ganar ese liderazgo, motivando y convenciendo al personal, no sólo con palabras, sino con acciones, la palabra imponer no debería utilizarse ya que no se logran los resultados.

Hay que reconocer la labor de los docentes y hacerlos sentir estimulados a veces con una palabra se logra mucho más que con mil documentos.

Si entendiéramos lo importante que sería que el conjunto de maestros participaran en un proyecto en donde todos estuvieran involucrados, los resultados serían excepcionales.

Para entender mejor las cualidades de un líder es importante conocerlas:

### **CUALIDADES DE UN LIDER.**

<b>HABILIDADES COGNOSCITIVAS</b>	<b>RASGOS Y CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD</b>	<b>RELACIONES CON LOS SUBORDINADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad adecuadas para la solución de problemas.</li> <li>• Habilidad para detectar problemas e identificar oportunidades.</li> <li>• Percepción clara de personas y situaciones.</li> <li>• Competencia técnica y profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza en sí mismo.</li> <li>• Patrón de motivos del liderato:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de poder moderadamente alta.</li> <li>- Menor necesidad de asociación con otros.</li> <li>- Alto grado de autocontrol.</li> </ul> </li> <li>• Sentido del humor.</li> <li>• Entusiasmo.</li> <li>• Acertividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad y tacto.</li> <li>• Actitud de apoyo.</li> <li>• Mantenimiento de altas expectativas.</li> </ul>

( Datos tomados de Sverdick, 1991: 362 a 366)

Gardner determina catorce cualidades que favorecen la conducta del liderazgo:

1. - La vitalidad física y vigor.

2. - Inteligencia y decisión en la acción.
3. - Voluntad (ansia) de aceptar responsabilidades.
4. - Capacidad para las tareas
5. - Comprender a los seguidores / electores y sus necesidades.
6. - Habilidad para tratar con la gente, esto se relaciona con la inteligencia y capacidad de decidir durante la acción y con la comprensión de los seguidores.
7. - La necesidad de llegar.
8. - La capacidad de motivar
9. - Coraje, resolución y constancia.
10. - Capacidad para ganar y mantener la confianza.
11. - Capacidad de administrar: decidir y establecer prioridades.
12. - Confianza.
13. - Ascendiente, dominante y asertivo.
14. - Con capacidad y flexibilidad de métodos. (En Leal, 1991:54-55.)<sup>10</sup>

Por su parte, Covey menciona ocho características distintivas de los líderes centrados en principios, y que a continuación se mencionan:

---

<sup>10</sup> Leal, Ma. Antonia, *CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EFECTIVO UN ESTUDIO DE CASO DE LA ESCUELA PRIMARIA*, Tesis Maestría. ULA. México p 54-55.

- Aprenden continuamente a desarrollar nuevas habilidades y nuevos intereses. Descubren que a medida que crece el campo de sus conocimientos lo mismo ocurre con su esfera exterior de ignorancia.
- Tienen vocación para servir.
- Irradian energía positiva. Son personas alegres, felices, optimistas, positivas, animosas, entusiastas, confiadas.
- Creen en los demás. No sobre accionan ante las conductas negativas, las críticas ni las debilidades humanas. Creen en la potencialidad de los demás, no son envidiosos, se niegan a etiquetar, estereotipar, clarificar y prejuizar a los demás.

El autor indica que: el líder basado en principios es un hombre o mujer de carácter que trabaja competentemente. sobre la base de principios naturales y sitúa a éstos en el centro de su vida, en el centro de sus relaciones con los demás, en el centro de sus convenios y contratos, en su evolución gerencial y en el enunciado de su misión COVEY, 1995:28.<sup>11</sup>

- Si todas las características citadas se llevaran a los directores escolares podríamos encontrar que muy pocos de ellos las posee. Ya no todas, sino algunas que les permitan conformar el tipo de escuela que se requiere y el cómo deberán orientar, apoyar y motivar a la comunidad educativa para lograrla. Lo anterior atendiendo al hecho de que la mayoría de los docentes que conforman la planta directiva actual son individuos que ya rebasan la edad adulta y a quienes generalmente no les interesa tener problemas, puesto que en futuro no muy lejano obtendrán su jubilación. Pocos son los que ejercen el puesto con empeño y dedicación con el objetivo de hacer mejoras que permitan lograr la participación responsable y comprometida por parte de los docentes para realizar una mejor labor educativa que se refleje en la educación que reciben los alumnos.

Alfarez señala que el líder tiene ciertas responsabilidades y funciones que cumplir. Al adaptarlas a un director de escuela; se enunciarían de la siguiente manera:

---

<sup>11</sup> Covey, Stephen R. *“EL LIDERAZGO CENTRADO EN PRINCIPIOS”*, México, Paidós. P-31.

- ❖ Define sus metas y las de la escuela.
- ❖ Establece quién está a cargo de qué.
- ❖ Estimula a la comunidad educativa.
- ❖ Evalúa constantemente los resultados.
- ❖ Descubre lo que los docentes esperan de él.
- ❖ Es un modelo para los docentes.
- ❖ Motiva a los profesores.
- ❖ Proporciona a éstos la información necesaria.
- ❖ Aprende a delegar.
- ❖ Acepta ayuda extrema si en necesaria.
- ❖ Aprende de los errores. Alfarez, 1992:31<sup>12</sup>

Del párrafo anterior se deduce, que el director de Escuela Primaria como líder debe ser capaz de unir y dirigir a la comunidad educativa hacia el logro de propósitos comunes y predeterminados tomando en cuenta las condiciones existentes en el centro escolar y lo que el grupo docente puede y ha de hacer; el director debe validar su posición como líder ante la comunidad educativa, no por la autoridad conferida, sino a través del conocimiento de las normas, expectativas y valores del grupo docente; de su capacidad para enfrentar y persuadir a los profesores renuentes cuando se trata de legitimar su posición. Para ello debe manejar adecuadamente ciertas habilidades y conocimientos, entre las cuales pueden citarse las siguientes:

- ✚ Manifestar su posición mediante la instrucción periódica al personal sobre lo que deben hacer para alcanzar las metas del grupo.
- ✚ Motivar a los docentes.
- ✚ Ser sensible a las peticiones de ayuda y asistencia.
- ✚ Disponer de la capacidad técnica de satisfacer las demandas de los maestros en las cuestiones de trabajo
- ✚ Proporcionar soluciones organizadas y técnicas cuando se requiera.

---

<sup>12</sup> Alfarez, Hernández Ma. Guadalupe y Gabriel Vázquez Maldonado, *EL HUMANISTA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA, México, Via 1987* p 287.

✚ Resolver conflictos y aliviar tensiones reprimidas entre el personal.

Por otra parte, es importante citar que pueden encontrarse líderes formales e informales según la vía mediante la cual llegó a serlo.

El líder informal surge desde la estructura informal, ya que son los propios integrantes de la unidad los que ejercen su derecho de elección, dándose en estos casos un alto grado de participación de los actores.

El líder formal es impuesto sin que en la decisión hayan tomado parte de los sujetos que van a estar bajo su mandato. Este es el caso de los directores de Instituciones de Educación Primaria que por lo general son asignados al cargo por las autoridades correspondientes y que, desde el momento que reciben su nombramiento se les asigna un plantel escolar, están comprometidos a conducir a la comunidad educativa hacia el logro de los objetivos educativos propuestos.

Con base en la manera en que los líderes tratan a sus empleados para motivarlos pueden ser líderes positivos o negativos. Los directores son líderes positivos cuando hacen hincapié en las recompensas, las cuales pueden ir desde unas palabras de aliento, felicitaciones o reconocimientos por escrito para el profesor que sobresale por su dedicación, esmero y resultados en la labor que realiza frente al grupo hasta la asignación de comisiones, grados y grupos.

Cuando hacen hincapié en los castigos se les considera líderes negativos. En este caso el director actúa en forma dominante y superior con los docentes y hace alarde de su autoridad con base en la idea errónea de que amortizarlos los hace trabajar.

Los directores negativos al mismo tiempo que pueden lograr un desempeño aceptable por parte del grupo docente también pueden crear un ambiente de inconformidad e insatisfacción. Por ejemplo, cuando un director indica a los maestros que bajará puntos en la ficha escalafonaria que se les entrega al finalizar cada ciclo escolar, o en la puntuación que se les asigna en su evaluación de Carrera Magisterial logra, por no decir que obliga, que el profesorado realice las actividades que se le encomiendan. Sin embargo, éstas las realizan más por temor a perder la oportunidad a ascender a una categoría superior y /o a ascender a un puesto de director escolar y por ende a perder la oportunidad de tener una percepción económica mayor, que por lograr mejores resultados en los aprendizajes de los alumnos.

En otras ocasiones el director “estimula negativamente” a los docentes al asignarles una comisión de mayor trabajo (cooperativa escolar, acción social); o un grado difícil que les implique una mayor carga de trabajo administrativa y que les permita reflexionar y enmendar su comportamiento y la falta de colaboración, con las disposiciones dadas por la Dirección del Plantel, así mismo el porque realizan un buen trabajo se les encomienda el grupo de los profesores que no trabajan y que van descomponiendo grupos con el pretexto es que eres muy trabajador y ayudarás mucho a los alumnos.

Esta estimulación negativa no debería existir, el director debería estimular al docente a adquirir compromisos de trabajo sobre la base de la necesidad del grupo de trabajo y motivar a la gente que no esta cumpliendo con su labor para que el castigo no sea para la gente cumplida.

## **LIDERAZGO.**

En el diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española se encuentran las definiciones de liderato, liderazgo y liderar:

LIDERATO m. condición de líder a ejercicio de sus actividades.

LIDERAZGO m. –liderato- situación de superioridad que halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

LIDEREAR. tr. dirigir o estar a la cabeza de un grupo, partido político, competición, etc.

En el Diccionario de las Ciencias de la Educación solo se encuentra la definición de liderazgo:

LIDERAZGO. Ing, Leadership. (Psic. , Soc.) Función realizada dentro de un grupo por el líder. Implica generalmente una relación desigual, conocida y aceptada por las partes implicadas (rol directivo del líder) con los otros miembros del grupo (p.889).

En el campo de la administración:

Orrdway (1964) define el liderazgo como la actividad de influir sobre la gente induciéndola a cooperar para lograr algún objetivo al que consideran como deseable.

Cartwruht (1974) el liderazgo es el proceso de influir sobre otros con el propósito de ejecutar una tarea compartida y que el mayor o menor grado exige que la persona dirija, coordine o motive a otros del grupo para lograr que se realice la tarea

George R Terry, define que el liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de los objetivos del grupo. Robert Tannenbaum, Irvin R. Wescharler y Fred Massarick definen al liderazgo como *el hecho de ejercer influencia interpersonal en una situación y dirigirla a través de un proceso de comunicación, a la obtención de una meta o metas especializadas.*

Sayles R. define el liderazgo como **“el proceso de lograr cooperación, interés, lealtad y participación”** (1979:229)

Koontz (1990) lo define como el arte y proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente en la consecución de metas claras.

Señala que esta habilidad es una composición de cuando menos cuatro factores importantes:

- Habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- Habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- Habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.
- Habilidad de inspirar .

El mismo autor destaca que el principio fundamental del liderazgo es:  
Cómo las personas tienden a seguir aquellos que les ofrecen un medio para satisfacer sus metas personales.

Covey cita: “ El liderazgo tiene que ver con la dirección, la visión, el fin, los principios, el nivel superior, y con el agrupamiento y fortalecimiento de la gente, la cultura y de la cuenta bancaria emocional”. Además, habla de un liderazgo centrado en principios que da a la gente y a las organizaciones el poder de alcanzar sus valiosos objetivos, lo cual en esencia significa que sean más eficaces en todo lo que hacen.<sup>13</sup>

En el campo de la educación, que es el que nos atañe, Bass (1985) considera que el liderazgo debe estimular el logro de los niveles aceptables, despertar la conciencia y articular una visión común del futuro con los mismos objetivos pedagógicos asequibles a pesar de su dificultad.

Kimball Willes (1992) dice que el liderato, en el centro escolar, es una función dentro del grupo que hace posible la formulación y obtención de metas del mismo grupo. De ahí que sus contribuciones sean empleadas como directrices por un grupo a través de:

- Ejercer iniciativa
- Dar evidencias de un deseo de cooperar.
- Comunicar sus sentimientos e ideas.
- Ser empático con aquellos que desea dirigir.
- Ser creativo u original.
- Ser servicial.

El autor indica que liderar no significa ser el único que sabe y manda sino mas bien, en el caso de los Directores escolares, el que propicie un medio que permite identificar, diseñar y operar estrategias así como actividades para la resolución de

---

<sup>13</sup> Ibidem p 351

problemas que surjan en la misma escuela para lo cual necesita la participación y compromiso de toda la comunidad educativa.

Por su parte la Secretaría de Educación Pública, ha elaborado el manual del Director de Educación Primaria, en donde menciona que para el correcto desarrollo del proceso educativo

“En la escuela se requiere del ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos educativos”.<sup>14</sup>

La revisión de las definiciones que dan los diferentes autores consultados, llevaría a concluir igual que Hersey en el sentido que “ el liderazgo es el proceso de influir sobre las actividades de un individuo o grupo en su esfuerzo por lograr una meta en una situación dada”<sup>15</sup>, sin el uso de métodos o técnicas coercitivas.

### **Estilos de Liderazgo.**

Una vez establecido el Director en su cargo, tiene que llevar a cabo una serie de acciones pertinentes a la función asumida. La forma como lo hace es lo que se denomina como ESTILO.

Conforme al Diccionario Básico del Español de México (Colegio de México, 1986) puede definirse la palabra ESTILOS como la manera o carácter peculiar, singular o personal de hacer algo.

Sverdick menciona que el patrón de conducta relativamente estable que caracteriza al líder recibe el nombre de ESTILO DE LIDERAZGO.

Sthep J. Ball especifica que el contexto de la escuela los ESTILOS DE LIDERAZGO son al mismo tiempo un acto de dominio y una expresión de integración. Recalca que

---

<sup>14</sup> SEP. *Manual de Organización de la escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal*. México 2000, p 45-46.

<sup>15</sup> Hersey, Paul y Kennet H Blanchard. *Estilo eficaz de Dirigir. Liderazgo Situacional*. México, 1981. Prentice may, Inc. p 132.

un estilo encarna una definición de la situación propuesta o quizá impuesta de los modos de interacción social entre el líder y los que conduce. En la medida en que la definición propuesta por el director es aceptable por el personal y se logra una definición común, la acción conjunta se desarrollará con regularidad. En la medida que es inaceptable, habrá conflictos o al menos, las relaciones se pondrán tensas y no habrá cooperación y adhesión personal.

Podría decirse entonces, que la mayoría de los estilos exigen un mayor o menor grado de apoyo mutuo entre el líder y los que dirige. Los directores de escuela requieren del apoyo y ayuda del profesorado para alcanzar los propósitos de escuela, pero este apoyo y ayuda no se logrará si no establece las relaciones y las condiciones adecuadas de trabajo.

## CUADRO 2

### ESTILOS DE LIDERAZGO POSIBLES EN EL MODELO DE PARTICIPACIÓN DEL LÍDER VROOM- YETTON

**AUTOOCRÁTICO I (AI): Usted resuelve problemas o toma una decisión empleando la información disponible en el momento.**

**AUTOOCRÁTICO II (AII): Obtiene la Información necesaria de los subordinados y entonces usted decide la solución del problema. Tal vez diga o no a los subordinados cual es el problema al no tener información de ellos- El papel de sus subordinados en la toma de decisión es proporcionarle claramente la información necesaria en lugar de generar o evaluar soluciones alter nativas.**

**CONSULTIVO I (CI): Comparte el problema con sus subordinados importantes en lo individual, obteniendo sus ideas y sugerencias sin reunirlos en grupo. Luego usted toma la decisión que pueda reflejar o no la influencia de sus subordinados.**

**CONSULTIVO II (CII): Comparte el problema con sus subordinados como grupo, obteniendo colectivamente sus ideas y sugerencias. Luego toma la decisión que puede reflejar o no la influencia de sus subordinados.**

**GRUPO II (GI): Comparte el problema con sus subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan alternativas e intentan llegar a un acuerdo (consenso) sobre una solución.**

Fuente: V.H. Vroom y P.W. Yetton. Leadership and Decision- Making, en Robbins, 1997 : 588

### **3.5.- Relaciones con el personal.**

Nuestra sociedad es una sociedad organizacional. Los recursos humanos se cuentan entre los principales medios que disponen las organizaciones para conseguir sus fines. “Las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar los fines específicos”.<sup>16</sup>

Se caracterizan por la división de trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, divisiones que no son producto de la casualidad ni obedecen un esquema tradicional, sino que han sido deliberadamente planeadas para favorecer la realización de fines específicos, la presencia de uno o más centros del poder que controlan los esfuerzos concentrados de la organización y los dirigen a sus fines.

Para poder analizar la problemática que predomina en las Zonas Escolares es importante identificar a los interesados y definir sus posiciones ante toda la gama de información que baja de las diferentes instancias que conforman el Sistema Educativo Nacional.

Si bien es cierto que formamos parte de una organización y que la burocracia es una forma de organización que se basa en la racionalidad, que es la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la búsqueda de esos objetivos.

---

<sup>16</sup> Amitai Etzioni *Racionalidad y felicidad* en A.B. Institución Escolar México 1994, UPN. p 10

El problema se manifiesta en las escuelas por la falta de comunicación que tienen con sus autoridades, la falta de interacción que hace de ellos seres aislados y que provoca la desintegración escolar.

En la Zona Escolar 293, la supervisora aparece como referente obligado para el trabajo de directores y docentes. Ella es quien coordina el trabajo en las escuelas y mantiene un trato permanente con sus miembros. Para el desempeño de esta función debe rodearse de un equipo en el cual pueda apoyarse.

Este equipo administrativamente se constituye por los directores de las escuelas a su cargo, secretarios de zona y personal de apoyo técnico, además de los secretarios de escuela que facilitan el trabajo administrativo.

En las escuelas que observo la dirección se ejerce a través del autoritarismo, la amistad y las conveniencias que se dan en las relaciones interpersonales.

El rol del director es de imponer lo que cree, que debe saber o hacer aunque los docentes tengan una mejor solución, no comprometen a nadie al trabajo y sólo logran hacer que trabajen sin generar mayores problemas.

Existen también líderes que sobre protegen a sus maestros por las relaciones de conveniencia que a veces exigen.

La autoridad se ve limitada al no conocer la normatividad y los lineamientos que marca la S. E. P. ahí es donde los maestros toman ventaja y partido al ver que el directivo no tiene la capacidad de dirección ni el manejo de armas para poder controlar a su personal.

## **4.- EL CONSEJO TÉCNICO COMO ESPACIO FORMADOR DE DIRECTORES**

### **4.1 Alternativa**

La alternativa que se propone para solucionar la situación por la que están pasando las escuelas que conforman la Zona Escolar 293 consistió en:

Mejorar la calidad de las prácticas directivas fomentando el interés y la motivación por la superación apoyándose en la normatividad vigente, proporcionando elementos teórico metodológicos que mejoren su trabajo cotidiano.

Esta alternativa centró su visión en lo técnico y surgió de la necesidad de despertar en los directores el propósito por realizar actividades de directivo por si mismo y que se apropien de elementos teóricos, metodológicos y normativos para mejorar su conducta al asumir responsabilidades y delegar las mismas a su personal.

Se buscó utilizar el Consejo Técnico como espacio de actualización y reflexión sobre sus prácticas directivas. Tomaron conciencia a partir de su propia reflexión para mejorar su trabajo.

El trabajo fue diseñado en 7 sesiones de Consejo Técnico que empezó de agosto a marzo del 2001.

Se parte de la base de trabajo del año anterior en la cual los directores, supervisora y yo analizamos algunos apartados del manual del Director, Lineamientos 1999-2000, Lineamientos de Carrera Magisterial, los cuales se fueron explicando y se ejemplificaron los casos que en su momento requerían cierta atención.

Ante esta alternativa, se presentó el problema de la interpretación de información, ya que cada uno en base a su experiencia y sus saberes lo interpreta, lo importante de esta actividad fue llegar a conclusiones tomando en cuenta la reflexión y los comentarios de todos para lograr un consenso que nos aporte un conocimiento significativo.

Se intentó poner en práctica la siguiente actividad:

\* Leer y analizar de manera sistemática algunos documentos que forman parte de la normatividad vigente de la Educación Pública como son: La Ley General de Educación, el manual del Director y la Carpeta única de Información para directores.

El conocimiento de los documentos mencionados en el párrafo anterior les dio a los directores la visión de las funciones que deben desarrollar en su centro de trabajo, además de que la reflexión en grupo permitió el reconocimiento de errores y la forma cómo solucionarlos para eficientar su labor directiva.

El éxito de estas actividades representó el resultado de la planeación de las escuelas mencionadas en este trabajo y el seguimiento que se le dió al mismo, así como también el mejoramiento de la calidad en estos planteles.

Para poder crear una alternativa de innovación que nos ayude a mejorar la calidad de dirección en la Zona escolar 293 fue necesario diseñar un plan de actividades a realizar en el período de agosto a marzo del ciclo escolar 2000 - 2001.

Propósito:

Buscar estrategias que mejoren la función directiva en la Zona Escolar 293, implementadas en el espacio de Consejo Técnico consultivo de la Zona .

## 4.2 Hacia la Habilitación “Plan de Trabajo”

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	SECUENCIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACIÓN
IDENTIFICACIÓN COMO DIRECTORES	QUE EL DIRECTOR ANALICE SU FUNCIÓN COMO ACTO COTIDIANO Y RECONOZCA SUS PRINCIPALES PROBLEMAS.	QUE LOS DIRECTORES SE DEFINAN COMO TALES, . ESCUCHEN A SUS COMPAÑEROS Y REFLEXIONEN SOBRE SU PRACTICA. PROPOGAN ELEMENTOS QUE INTEGRARIAN Y CUALES SUPRIMIRÍA. COMENTE SOBRE EL DEBE SER PARA CONTRASTAR CON EL HACER.	DIRECTORAS DEL TURNO MATUTINO, VESPERTINO, SUPERVISOR Y SECRETARIO DE ZONA.	PLAN DE TRABAJO. LEY GENERAL DE EDUCACIÓN Y MANUAL DEL DIRECTOR.	JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO AGOSTO	RECONOCIMIENTO DE SU PRACTICA DIRECTIVA COMO ACCIÓN COTIDIANA.
ACTIVIDADES	OBJETIVOS	SECUENCIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACIÓN
A PARTIR DE LA LECTURA Y ANALISIS DEL MANUAL DIRECTIVO EL DIRECTOR RECONOCERA SUS FUNCIONES Y OBSERVARA SI ESTA CUMPLIENDO CON ellas	IDENTIFIQUE SUS PRINCIPALES FUNCIONES A PARTIR DE LA LECTURA Y REFLEXIÓN DEL DOCUMENTO.	A PARTIR DE LA LECTURA IDENTIFIQUE SU FUNCIÓN. ¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZA? ¿CUÁLES LE FALTAN? ¿CUÁLES INTEGRARÁ PARA MEJORAR SU ACTIVIDAD DIRECTIVA? ENTREGA DE CONCLUSIÓN POR GRUPO Y CONCLUYA SOBRE EL BENEFICIO QUE APORTA EL CONOCIMIENTO DE ESTE DOCUMENTO.	DIRECTORAS DEL TURNO MATUTINO, VESPERTINO, SUPERVISOR Y SECRETARIO DE ZONA.	MANUAL DEL DIRECTOR EJERCICIO IMPRESO	JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO SEPTIEMBRE	EJEMPLIFIQUE ALGUNOS PROBLEMAS Y RESUÉLVANLOS TOMANDO LA NORMATIVIDAD COMO PARTIDA.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	SECUENCIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACIÓN
DEFINIR LAS CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR A PARTIR DE LA LECTURA Y ANALISIS DEL MANUAL DIRECTIVO.	CLASIFIQUE SUS CARACTERÍSTICAS COMO DIRECTIVO. UBIQUE QUE ELEMENTOS LE FALTAN PARA CONSIDERAR SE UN LÍDER EN LA ESCUELA.	RESUELVA CUESTIONARIO PARA UBICAR EL USO DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE. DEFINA SUS PRINCIPALES PROBLEMAS Y EN GRUPO COLEGIADO DEN SOLUCIONES PARA SOLUCIONARLOS. DEFINA QUÉ ES UN LÍDER. QUE ELEMENTOS DEBE APORTAR A SU PERSONAL PARA SER RECONOCIDO Y ACEPTADO. PROPONGA ALTERNATIVAS PARA LOGRARLO.	DIRECTORAS DEL TURNO MATUTINO, VESPERTINO, SUPERVISOR Y SECRETARIO DE ZONA.	MANUAL DEL DIRECTOR	JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO OCTUBRE	RESUÉLVANSE EN GRUPO COLEGIADO
ACTIVIDADES	OBJETIVOS	SECUENCIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACIÓN
DEFINIR EL LIDERAZGO EN SU ESCUELA	IDENTIFIQUE EL TÉRMINO DE LÍDER Y UBIQUE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA ESTILO DE ACUERDO A SU PERSONALIDAD Y LAS NECESIDADES DE SU ESCUELA	A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE SU ROL, HECHA ANTERIORMENTE, OBSERVE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS Y DEFINA A CUAL SE ASEMJEJA COMENTEN EN GRUPO LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CADA ESTILO Y PROPONGAN CUAL SERÍA CONVENIENTE LLEVAR EN LA ZONA.	DIRECTORAS DEL TURNO MATUTINO, VESPERTINO, SUPERVISOR Y SECRETARIO DE ZONA.	ESTILOS DE LIDERAZGO Y NECESIDADES DE UN BUEN LÍDER.	JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO NOVIEMBRE	ANALISIS DEL DOCUMENTO Y EXPLICACIÓN DE DUDAS POR LOS MISMOS COMPAÑEROS. RESCATE CARACTERÍSTICAS Y ESTILOS DE FORMACIÓN DE LIDERES Y MANEJEN UNO EN ZONA.

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	SECUENCIA	SUJETOS	RECURSOS	TIEMPOS	EVALUACIÓN
DEFINA EL LIDERAZGO EN SU ESCUELA	IDENTIFIQUE EL TÉRMINO DE LÍDER Y UBIQUE LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA ESTILO DE ACUERDO A SU PERSONALIDAD Y LAS NECESIDADES DE SU ESCUELA	A PARTIR DE LA DEFINICIÓN DE SU ROL, HECHA ANTERIORMENTE, OBSERVE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS Y DEFINA A CUAL SE ASEMEJA COMENTEN EN GRUPO LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS DE CADA ESTILO Y PROPONGAN CUAL SERÍA CONVENIENTE LLEVAR EN LA ZONA.	DIRECTORAS DEL TURNO MATUTINO, VESPERTINO, SUPERVISOR Y SECRETARIO DE ZONA.	ESTILOS DE LIDERAZGO Y NECESIDADES DE UN BUEN LÍDER.	JUNTAS DE CONSEJO TÉCNICO ENERO	ANÁLISIS DEL DOCUMENTO Y EXPLICACIÓN DE DUDAS POR LOS MISMOS COMPAÑEROS. RESCATE CARACTERÍSTICAS Y ESTILOS DE FORMACIÓN DE LÍDERES Y MANEJEN UNO EN ZONA.
LA PARTICIPACIÓN COMO RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR	QUE EL DIRECTOR IDENTIFIQUE LA PARTICIPACIÓN COMO LA ACCIÓN QUE GENERA EL TRABAJO Y LA DISPOSICIÓN DEL PERSONAL	EL DIRECTOR COMO GESTOR EN SU ESCUELA. SE IDENTIFICARÁ LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL EN LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES. IDENTIFICARÁ QUE EL GRUPO DE TRABAJO RINDE MÁS QUE EL HOMBRE ORQUESTA.	DIRECTORAS DEL TURNO MATUTINO, VESPERTINO Y SECRETARIO DE ZONA	POR MEDIO DE UNA PELÍCULA EL DIRECTOR OBSERVARÁ LOS PRINCIPALES VALORES QUE DEBE TENER UN LÍDER.	JUNTA DE CONSEJO TÉCNICO DEL MES DE FEBRERO	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN FINAL. ANÁLISIS DE TRABAJO REALIZADO. CONCLUSIONES.

*Este plan de trabajo pretende motivar a los directivos para que se genere en ellos un cambio de actitud, lo cual les facilitará su labor directiva y aumentará en gran medida su desempeño profesional.*

*Cabe aclarar que todos ellos estarán sujetos a la observación directa y que sus actitudes, hábitos y cambios que se generen serán anotados en un diario de campo, el cual se les leerá en las sesiones a fin de que se comprueben los cambios que se irán gestando mientras dure la aplicación de este.*

*Así mismo la evaluación se realizará conjuntamente con la aplicación de la misma.*

### **4.3.- Evaluación y Seguimiento de la Alternativa.**

#### **A) Evaluación**

Como parte importante de este proyecto la evaluación constituyó la dimensión formativa y reflexiva que permitió la obtención de datos acerca del desarrollo de las acciones que se dieron en la aplicación de las actividades; permitiendo realizar ajustes que hicieron más factible la aplicación de la alternativa.

La evaluación es un proceso que permite conocer de manera continua el avance de las actividades en la construcción del Proyecto de Innovación deseado, significó asignar un juicio de valor a un hecho (variable), a partir de un parámetro previamente establecido y determinar las medidas correctivas necesarias; las implicaciones de una adecuada evaluación, dentro del enfoque de Gestión Escolar remiten a que:

- Los parámetros e indicadores de evaluación, así como los correctivos necesarios, debieron tener significación para todos los involucrados en el Proyecto de Innovación.
- El colectivo necesitó de un proceso confiable, continuo y permanente de información que le permita tener una explicación sobre la modificación de las relaciones, situaciones y condiciones a partir del proceso de construcción del Proyecto de Innovación.

Para lograr resultados satisfactorios se realizaron las siguientes estrategias de acción:

- Se involucró a los actores que participan en el Proyecto de Innovación, identificación y construcción de los parámetros e indicadores de evaluación, a través de las reuniones de trabajo.
- Se establecieron, como parte de la metodología de este trabajo, formas de evaluación que permitieron analizar los avances alcanzados en cada uno de los momentos del Proyecto de Innovación , así como las modificaciones de la problemática tratada.

- Se determinó en el cronograma de actividades, fechas y / o momentos de la evaluación parcial y total que reportaron resultados de su avance.
- Se buscaron colectivamente medidas correctivas a desviaciones detectadas durante el seguimiento de acciones.

Por este motivo en el trabajo que se realizó con los directivos se evaluaron sus logros, dificultades, habilidades, destrezas, conocimientos previos, los cuales se analizaron y permitieron la reflexión de sus propias actividades y al mismo tiempo se vincularon con la normatividad vigente, para verificar estas actividades se utilizará la evaluación formativa pues ésta “hace un seguimiento del programa o actividad; su función es de manera continua y contribuye a la planificación y el aprendizaje sobre la intervención mientras esta se llevó a cabo”<sup>17</sup>.

La valoración se realizó con base a datos cualitativos, ya que lo que se buscó fue fomentar un cambio de conducta positivo y un interés propio en los directivos por las acciones de toma de decisión y control en su escuela. La evaluación se realizó al término de cada sesión y se observó su desenvolvimiento en el transcurso del mes llevando un diario de campo en el cual se anotaron todas las observaciones pertinentes para comentarlo en la próxima reunión.

Los instrumentos metodológicos que utilizaron para ir registrando los avances o cambios de conducta, fueron técnicas de observación, que se llevaron de forma informal para que los directores no se sintieran presionados, se llevó el diario de campo, una lista de actividades realizadas y un control personal en fichas para ir anotando sus avances de forma individual.

El propósito de la evaluación en este proyecto es que se cumpliera el objetivo principal que se puso como meta: **Mejorar la calidad de las prácticas directivas fomentando el interés y la motivación por la superación apoyándose en la normatividad vigente, proporcionando elementos teórico metodológicos que mejoren su trabajo cotidiano.**

---

<sup>17</sup> Ibedem pág.39

Que las actividades que se realizaran fueran adecuadas al tipo de proyecto y a los sujetos.

Que las estrategias propuestas fueran una necesidad de actualizarse para los directores.

Que la colaboración de los participantes contribuyera al desarrollo interés, superación y autonomía de los directivos.

Dichos propósitos se valoraron en base a los criterios de eficacia, eficiencia congruencia y pertinencia; ya que estos elementos son los que dan forma, seguimiento y una relación lógica a la alternativa.

“Eficacia: Si consiguen lo que se había propuesto como metas (si ha cumplido los objetivos y produce el efecto deseado.

Eficiencia: cuando se consigue bien eso que se había propuesto(cuanto tiempo y recursos han sido empleados)”.<sup>18</sup>

“Congruencia se entiende la relación que existe entre los fundamentos teóricos conceptuales y de carácter conceptual con los propósitos que se persiguen a la alternativa propuesta, las actividades, los tiempos, los instrumentos, los sujetos y la evaluación.

Pertinencia es entendida como la relación que se establece entre los criterios de trabajo y las condiciones de los sujetos, el contexto, el propósito, el tiempo disponible y la estrategia a seguir.

Suficiencia se refiere que al proponer en práctica una alternativa de solución es necesario que cuente con criterios de trabajo que abarquen las distintas variaciones, ya que éstas son las que permitirán comprobar el impacto de las acciones emprendidas”.<sup>19</sup>

Con base a estos elementos, la evaluación se llevó a cabo mediante la formulación de los siguientes indicadores, los cuales se generaron de los criterios ya mencionados, respecto al propósito:

- ❖ ¿Se estableció relación entre los referentes teóricos y el propósito principal que se propuso?
- ❖ ¿Se logró que los directivos se apropiaran de los elementos teóricos metodológicos que ayudaran a mejorar su práctica directiva en las escuela?.
- ❖ ¿Las actividades fueron apropiadas?

---

<sup>18</sup> Cembranos, Fernando, La evaluación en UPN, Aplicación De la alternativa de innovación, Antología Básica. LE 94' UPN, México, 1997.

<sup>19</sup> UPN. Aplicación de la Alternativa de Innovación. Guía del Estudiante. Pág. 11.

- ❖ ¿Se contó con la participación de los directivos para la realización de las actividades?
- ❖ ¿La organización de las actividades propuestas dieron buenos resultados?
- ❖ ¿Los recursos utilizados resultaron apropiados y suficientes?

Para lograr la aplicación de la alternativa se tomaron en cuenta los objetivos que se marcaron en el plan de trabajo, teniendo como punto de partida un cuestionario inicial (septiembre) aplicado a las cinco directoras obteniendo las siguientes respuestas: El director debe controlar la aplicación de los planes y programas de estudio, 3 dijeron que sí y 2 que los maestros son los que los deben manejar puesto ellos son los que dirigen el proceso de enseñanza aprendizaje. El director debe prever y organizar las actividades de su centro escolar. Todas dijeron que sí, aunque hubo discrepancia en que se debe tomar en cuenta al personal para realizar las acciones. ¿Cuáles son las funciones del director en materia de control escolar? 3 pensaban que el director debe dirigir y verificar las acciones de control escolar, como son: revisión de avance programático, boletas, lista de asistencia, elaboración y revisión del Plan de Trabajo, dos de ellas pensaban que era su obligación revisar toda la documentación que saliera de los salones y llegara a la supervisión. ¿Cómo se debe elaborar el Plan de Trabajo anual? 3 comentaron que el Plan de trabajo era responsabilidad del director y que debería conjuntar necesidades y compromisos de todo el conglomerado escolar, dos de ellas que era su obligación y que era el resultado de lo que habían observado durante el año anterior y que debía ponerse mayor interés para solucionar los problemas.

Las respuestas de los directivos denotan poco conocimiento de sus funciones, existen diferencias en sus respuestas y la forma como desarrollan su función.

Este cuestionario de inicio nos brindó la oportunidad de homogenizar criterios y partir de la misma base, además que sirvió de motivación para todos los involucrados.

A continuación se describen brevemente las sesiones de trabajo y los resultados que se obtuvieron:

### 1° Sesión:

En esta sesión se pretendió que los directores ubicaran su función dentro de su cotidianidad, qué actividades realizan, cómo las llevan a cabo, qué impacto tenían con los maestros, padres de familia y comunidad.

Cada uno expresó cómo se desenvuelven en su plantel y entre ellos fueron detectando puntos que pueden ser modificados, cabe aclarar que algunos de ellos al escuchar a los demás temieron comentar su papel y trataron de omitir algunos detalles, pero se generó un ambiente de trabajo agradable que entre ellos fueron describiendo las características de cada uno de ellos.

Fue muy importante ver que algunos quitaban cosas que ya habían corregido y que fue producto del análisis de su función.

Se escribieron en una hoja cuáles serían las principales actitudes y valores que deberán tener para considerarse unos buenos directores.

Resolvieron el cuestionario 1 para ver hasta qué punto conocen algunas de sus funciones y los valores que predominan en sus escuelas. (ANEXO 1)

Tabla 1

SUJETOS	CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD	TÉCNICO PEDAGÓGICO	CONTROL ESCOLAR	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN
SUJETO 1	REGULAR	REGULAR	REGULAR	POCO	REGULAR
SUJETO 2	REGULAR	REGULAR	REGULAR	POCO	POCO
SUJETO 3	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
SUJETO 4	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO
SUJETO 5	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO

El análisis de estas respuestas nos brindaron la oportunidad de saber que las directoras no manejan al 100% la normatividad, que desconocen parcialmente las funciones y responsabilidades del director, razón por la cual, se les entregó copia del manual del director con el compromiso de leerlo y analizarlo para comentarlo la próxima sesión.

En cuanto a los valores que imperan en su escuela tuvimos los siguientes datos:

Tabla 2

SUJETOS	RESPECTO	CONFIANZA	SEGURIDAD	VERDAD	AUTOESTIMA	COMPROMISO
SUJETO 1					X	X
SUJETO 2		X	X		X	X
SUJETO 3	X	X	X		X	X
SUJETO 4	X	X	X	X	X	X
SUJETO 5	X	X	X	X	X	X

Algunas de las directoras manifiestan sus valores al relacionarse con sus compañeros, por lo que su interacción es más completa, otras se comportan con prepotencia y despotismo, haciendo a un lado sus valores lo cual fricciona las relaciones con su personal.

2° Sesión:

La lectura y análisis del Manual del Director nos sirvió para conocer las funciones que debe realizar un director en su escuela y contrastar las que ellos realizan adecuadamente y algunas que no se llevan a cabo, lo importante fue posibilitar algunas actividades que no se realizaban y que funcionaron dependiendo de la forma cómo se realizan y el impacto que causan, el apartado de delegación de responsabilidades fue muy importante, porque tienen que conocer a su personal para saber a quien encomendarle ciertas responsabilidades.

Se anotaron en una hoja las principales funciones del director:

- ☞ Planeación
- ☞ Técnico pedagógico
- ☞ \*Organización Escolar
- ☞ \*Control escolar
- ☞ \*Supervisión
- ☞ \*Extensión Educativa y
- ☞ \*Recursos Materiales.

A través de la lectura se fueron definiendo las características de cada uno de los aspectos que deberán tener en cuenta para un buen desarrollo de sus funciones, lo importante fue la posibilidad de ponerlas en práctica y las sugerencias que dieron para tal propósito que fueron:

- En el aspecto de la planeación y organización, revisar y conjuntar por grado los planes de trabajo de los compañeros de sus escuelas y unificar criterios y ver los avances de todos los grupos, para esto se propuso que se apoyarían en la 1er. Semana de la Supervisión, que les dio la oportunidad de tiempo para revisar cómo están trabajando los docentes en los salones.
- En lo técnico pedagógico se buscó la posibilidad de aportar conocimientos, estrategias o actividades que le permitieran reconocer al director como maestro, con capacidades para aportar y mejorar su práctica docente, para tal efecto se unificaron criterios para buscar una forma de revisar el avance programático el cual debería coincidir con el plan de trabajo que presentó el docente, así mismo la importancia de que el maestro se de cuenta que su trabajo fue revisado y que algunas ocasiones tuvo la satisfacción de ser felicitado o motivado para mejorar su trabajo, siempre con cordialidad y buen trato. Se acordó dar un reconocimiento por escrito bimestral a los profesores que cumplieran con todos los requerimientos de la dirección (entrega de documentación completa, para motivarlos a seguir cumpliendo y platicar con los que no cumplen para motivarlos y convencerlos)
- En el aspecto de Control Escolar es importante que no sólo se llevará a cabo la revisión de documentación, sino la implementación de estrategias que permitan al docente llevar a cabo un seguimiento de las actividades que realiza. Se acordó que los directores llevarían un seguimiento de los alumnos con rezago escolar y periódicamente se interesarían por esos problemas ( se anexan datos de zona del Plan de Intervención Educativa de las directoras para abatir la reprobación en alumnos de 1° grado ANEXO 2)

Los compromisos adquiridos por las directoras se posibilitó gracias a la 2° semana de la supervisión, dedicada a los primeros años, en las cuales se verificó el aprendizaje de los alumnos, implementado actividades que beneficiaran el

aprendizaje de los alumnos. Se entregaron resultados y disminuyó en número de posibles reprobados, una de las principales estrategias fue hablar con los padres de familia para comprometerlos en ayudar a sus hijos.

Este cambio de actitud por parte de las directoras hizo sentir a los maestros que contaban con ellas para solucionar sus problemas.

### 3° Sesión:

Retomando los comentarios de la sesión anterior sobre la base de los contenidos del manual del director se comentaron las características que deben tener para ser un buen líder entendiéndose que un liderazgo requiere de un cambio en tu forma de actuar, precedido de una transformación de cómo se piensa y se siente. El liderazgo requiere de un reenfoque mental. El liderazgo significa una forma única y a menudo nueva de percepción, es un cambio radical. El líder demuestra una profunda apreciación por la libertad humana, entiende el milagro, misterio y necesidad de transformación, sabe que el desempeño debe acelerarse, la verdadera transformación requiere de un acto de voluntad: la libre decisión de convertirse en adulto y en un ser humano maduro. Liderazgo significa GRANDEZA, que a su vez significa el RENUNCIAR A LA MEDIOCRIDAD para SIEMPRE. La verdadera motivación resulta del sentido de orgullo, honor, autoestima y valor propio y algo más importante el LIDERAZGO NO SE ENSEÑA, SE APRENDE.

Se comentaron actitudes y valores que pueden poner en práctica para mejorar las relaciones con su personal, es importante que el director sea el líder, que tenga la capacidad de apoyar y estimular a su personal docente y que conlleve a dar prueba de cierta experiencia en el trabajo en equipo para definir los objetivos y determinar prioridades, poner en práctica la aplicación de programas y proyectos.

Se enlistaron las actividades y trataron de enlistar algunas de las cualidades que tienen y como poder obtenerlas.

Resolvieron el cuestionario 3 Y 4 (ANEXOS 3 Y 4)

¿Visita los grupos de sus profesores?

¿Aporta elementos teórico metodológicos al realizar sus visitas?

¿Resuelve los problemas que le presentan los maestros?

¿Apoya los acuerdos que se toman en juntas de Consejo Técnico?

¿Genera la participación en el trabajo?

¿Se tiene seguimiento de las actividades propuestas?

¿Se genera un vinculo entre director y docente?

¿Existe cordialidad en el trato?

Tabla 3

FRECUENCIA	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
PREGUNTA 1	2	3	
PREGUNTA 2	1	3	1
PREGUNTA 3	2	3	
PREGUNTA 4	2	3	
PREGUNTA 5	1	3	1
PREGUNTA 6		5	
PREGUNTA 7		4	1
PREGUNTA 8	3	2	

Los resultados de este cuestionario nos refleja el poco contacto de las directoras con sus docentes, la falta de compromisos generados a partir de las relaciones con ellos, denotan la poca integración que existe en sus escuelas.

Que el director se integre a los docentes como referente teórico metodológico que aporte elementos para mejorar su labor en sus grupos provocaría una visión diferente de su director y posibilitaría que lo vieran con la personalidad para ayudarles a resolver sus problemas.

En esta sesión se comprometieron a realizar visitas a los grupos, apoyados en el seguimiento de la semana de la supervisión y brindar a los maestros pruebas de sus habilidades como docentes al sugerirles estrategias y metodología para enseñar algunos conocimientos.

Este momento posibilitó la integración de algunos de ellos con su personal, ya que se acercaron a preguntarles dudas y a consultarles problemas de los alumnos.

Esto a su vez les brindó confianza a los directores de que estaban cambiando las cosas y a sentirse con mayores responsabilidades dentro de la escuela.

Una directora presentó problemas de comunicación con su personal y sé conflictivo aún más. Se dialogó sobre el modo cómo lo realizó y la supervisora platicó con los maestros a fin de entender el nuevo propósito.

#### 4° Sesión

Esta sesión fue muy importante ya que partimos de las características de cada uno para identificar las características de un buen líder, cuáles ya tenían y las que necesitarían para desarrollar mejor sus actividades directivas, primero definimos el término y llegamos por acuerdo que el que más acerca a nuestra realidad sería:

El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos del grupo.

Y las características que deben de lograr son:

- Habilidad para utilizar el poder eficientemente y de manera responsable.
- Habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones.
- Habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitarlas.

Todo esto nos llevaría a estimular el logro de niveles aceptables , despertando la conciencia y el actuar con una visión común del futuro con los mismos intereses para todos los que laboramos en un plantel educativo.

Al realizar el análisis de los estilos de liderazgo comentaron que cada uno tiene algo rescatable y que sería conveniente tomar actitudes de cada uno de ellos para crear uno más completo y funcional dentro de sus escuelas.

Del Autocrático se recupera que se tiene la necesidad de resolver problemas mediante la información que se posee, del Autocrático II que es importante recopilar la información de los subordinados ya que ellos son los que la manejan, del Consultivo que es importante compartir con los subordinados como grupo para llegar a soluciones y el de Grupo para que juntos lleguen a acuerdos y busquen la solución de los problemas.

El que mejor se adapta sería el de grupo, pero a veces es necesario utilizar los distintos estilos y que se tratará en el futuro de involucrará todos para mejorar las condiciones laborales de los integrantes.

Cabe aclarar que los directivos manejaron cierto temor al intentar cambiar ciertas actitudes que según ellos les daba fuerza, el cambiar el autoritarismo por el dialogo, nos les resultaba agradable, pero quedaron de intentarlo, así más adelante cuatro de ellas estuvieron de acuerdo que fue un buen cambio, que se sentían menos presionadas y empezaban a confiar más en su personal.

La observación directa de su trabajo nos condujo a que había un interés de cambiar, en algunos casos los maestros estaban descontrolados, porque había dos tipos de trato, en ocasiones amable y otras autoritario, fue normal puesto que estamos empezando el cambio, pero se le recordaba a la persona en cuestión y trataba de retomar lo acordado.

Se generó un cambio en el trato con los docentes, creando un ambiente de amabilidad y cordialidad, cosa que no existía en algunas escuelas, se empezó a brindarles la oportunidad de sugerir actividades y lo más importantes el realizarlas, ya no como tu lo propusiste, tu lo realizas, sino de organizarlo haciendo partícipes a todos los involucrados.

#### 5° Sesión:

La importancia de esta sesión consistía en ubicar las relaciones con el personal, docente, las formas de interactuar con ellos y la forma cómo veían su liderazgo reflejado en su personal.

Comentar el por qué se suscitan las fricciones y de que manera se solucionarían.

A partir de su rol comentaron cómo dirigían a sus maestros y el tipo de respuestas que tenían cuando se les encomendaba alguna tarea o comisión específica, asignación del Concurso de Interpretación del Himno Nacional.

En dos de las escuelas no existió problema ya que las directoras habían tomado esta comisión desde principios de año, las otras tres, argumentaron que los docentes se habían quejado por la premura del tiempo y que les iba costar mucho trabajo, de

esas tres, dos lo aceptaron , con una de ellas el maestro no aceptó, y tuvo que batallar para que alguien lo aceptara.

Se comentó que la organización de los eventos obligatorios deben ser contemplados en el Plan de Trabajo anual desde el principio del año escolar, esto evitaría problemas futuros

Otro de los problemas fue que algunos Maestros se dirigen en forma grosera a los directores cuando no les agrada algún trabajo, dos de las directoras, comentaron que en los Lineamientos 2000-2001, especifica la forma de hacer un llamado de atención a los docentes basado en la norma para que no incurran nuevamente en esta falta, pero que lo importante no es llegar a sancionar, sino por medio del convencimiento y la motivación, lograr que realicen la parte del trabajo que les corresponde, sintiéndose partícipes del trabajo que están realizando.

## 6° Sesión:

En esta sesión se tomó como primer elemento la participación de la comunidad educativa, para resolver los problemas que se generan dentro de la misma institución, como resultado de las relaciones interpersonales que prevalecen.

De acuerdo a los resultados de evaluación de los cuestionarios 3 y 4 en los apartados de participación y relaciones con el directivo podemos argumentar que existía un ambiente hostil, que se reprimía la participación, no se tomaban en cuenta en su totalidad los acuerdos a que se llegaban en las juntas de Consejo Técnico de las escuelas, esto nos sirvió para :

- Identificar el nivel de participación de sus profesores en la creación de objetivos por escuelas identificando los principales problemas.
- La aceptación por parte de los directivos de las propuestas, así como apoyo o respaldo para poder lograrlo.
- La división del trabajo, así como el compromiso de los demás para lograrlo.
- Se propusieron estrategias para hacer que todo el personal se involucre en el proyecto creando motivaciones para todos los involucrados.

La deslindación del trabajo en la gente que colabora con uno es un factor importante para poder tomar diferentes criterios y formas de trabajo distintas.

Se acordó la organización de la fiesta del mes de abril "DIA DEL NIÑO", para que los maestros propusieran estrategias para realizarla de manera distinta a como se había llevado a cabo. se discutieron ventajas y problemas que pudieran surgir.

Las reuniones con los maestros, a las que asistimos, fueron cordiales y agradables, las directoras comentaron la posibilidad de cambiar la forma de festejar a los alumnos en su día, para lo cual los maestros sugirieron que podía ser por medio de kermesse , algunos argumentaron que era mucho trabajo, pero otros trataron de convencerlos de lo conveniente de la acción, por lo que se votó y se organizó con rapidez. El dinero para tal efecto provendría de los propios maestros y los alumnos no aportarían nada.

Tal día llegó y se celebró ese día con armonía y felicidad por parte de todos, existió más cansancio, pero estaban contentos, ya que ellos habían elegido lo que querían hacer.

Las relaciones del personal con los directivos cambiaron; al tomar en cuenta a los docentes, involucrándolos en el trabajo, posibilitó la participación y la interacción; fortaleciendo el trabajo en equipo, dándole a las directoras la posición de líder, la cual asumieron con responsabilidad. Esto como resultado de la mejoría que han demostrado en el manejo de sus funciones y responsabilidades directivas.

#### 7° Sesión:

Esta sesión pretendió reconocer los cambios que se gestaron durante la aplicación, realizando un balance de todos los cambios generados, como objetivo teníamos el ver la participación como resultado de las actividades realizadas, participación en la cual ya no se desvirtua lo planeado, sino de enriquecer las actividades por quienes las llevaron a cabo. Que no se vea como perdida de tiempo al recoger información, sino como interés de los participantes, sin el costo de perder el tiempo.

Se realizó una evaluación (ANEXO 5) con los directivos de la cual se extrae lo siguiente:

Tabla 4

DIMENSIONES	CARACTERÍSTICAS	
	INICIO	FINAL
ESTRUCTURA	RÍGIDA, SE DEDICA MUCHO TIEMPO EN MANTENER LA AUTORIDAD. HABITOS ESTABLES, JERARQUICA, CADENA DE MANDO. CADA QUIEN EN SU PUESTO.	FLEXIBLE. USO DE GRUPOS DE TRABAJO EN COMISIONES. POSIBILIDAD DE CAMBIO EN LAS FORMAS DE TRABAJO. DIFERENTES VINCULOS BASADOS EN LA PARTICIPACIÓN. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES.
ATMÓSFERA	CENTRADA EN LAS TAREAS, IMPERSONAL, FRÍA FORMAL RESERVADA.	CENTRADA EN LAS PERSONAS, FACILITADORA, CÁLIDA, INFORMAL, CONFIANZA.
FUNCIONES Y ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN	LA FUNCIÓN DE LA DIRECTORA ERA CONTROLAR AL PERSONAL MEDIANTE EL PODER. PRECAUCIÓN, POCOS RIESGOS. AUTOSUFICIENCIA.	LA FUNCIÓN DE LA DIRECTORA ES ESTIMULAR LA ENERGIA DEL PERSONAL, USO DEL PODER COMO APOYO A LOS DOCENTES. SE ASUMEN RIESGOS. ACTITUD DE LOS ERRORES: APRENDER DE ELLOS.
TOMA DE DECISIONES	MUCHA PARTICIPACIÓN DE ARRIBA Y POCA ABAJO. CLARA DISTINCIÓN ENTRE EL ESTABLECIMIENTO DE NORMAS EN SU EJECUCIÓN. TOMA DE DECISIÓN POR MECANISMOS LEGALES	POSIBLE PARTICIPACIÓN DE LAS PERSONAS AFECTADAS. TOMA DE DECISIONES MEDIANTE EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS, CREATIVIDAD.
PARTICIPACIÓN	FLUJO RESTRINGIDO, UNIDIRECCIONAL, SENTIMIENTOS REPRIMIDOS U OCULTADOS.	FLUJO ABIERTO, FACIL ACCESO, MULTIDIRECCIONAL
ERRORES Y CONFLICTOS	SE ACEPTAN, SE APRENDE DE ELLOS. SE AFIRMAN LAS POSTURAS PARA CONTROLAR Y GANAR, SIN CUESTIONAR.	SE VIVEN COMO UN FRACASO Y SE RETOMAN COMO UN RETO, UN DESAFÍO A VENCER. SE NEGOCIAN LAS DIFERENCIAS.

El plan de trabajo se modificó debido al tiempo que en ocasiones resultó insuficiente, también a que algunos de los objetivos de cada reunión no estaban bien definidos, algunos eran generales, pero su aplicación fue satisfactoria.

b) Resultados de la aplicación:

De acuerdo a los resultados de los instrumentos de la aplicación de la alternativa las directoras han aprendido un 90% los contenidos normativos, estilos de directivo, liderazgo y los han vinculado con su quehacer gestivo en sus escuelas, el cambio que se ha generado ha sido satisfactorio ya que el impacto en su plantel ha sido provechoso. El 10% restante faltó en actitudes y valores ya que se está gestando un cambio y tal problema es de continuidad.

Las directoras han mejorado en su planeación, ya que involucran a sus docentes en la organización de actividades, además de que delegan responsabilidad en su equipo de trabajo, el trato con sus docentes es de confianza y camaradería, lo que provoca la participación. El conocimiento de sus funciones les hizo recapacitar sobre sus obligaciones y la forma de llevarlas a cabo de la mejor manera; cuentan con el espacio de Consejo Técnico para comentar situaciones especiales y seguir actualizando tomando experiencias de los demás compañeros.

Para conocer los avances que se lograron se aplicó un cuestionario final y se revisó el diario de campo, donde se anotaron todos sus comentarios y actitudes desde el principio hasta el final de la alternativa, se revisaron las fichas de cada una de ellas para que notaran los cambios que se han generado en el transcurso de la aplicación. En el cuestionario las preguntas fueron contestadas con los conocimientos adquiridos en el proyecto acertadamente, demostraron seguridad al contestar, lo que demuestra que conocen normativamente su función, saben quienes son, cuales son sus funciones y responsabilidades, que hacen, porque están en la escuela, también están conscientes que un buen trato posibilita buenas relaciones, además de que permite la participación.

Indican también que la planeación es una actividad que requiere organización, responsabilidad, innovación y entusiasmo por todos los involucrados.

Que la evaluación y el seguimiento de todas las actividades realizadas brindará posibilidades de éxito.

La participación de las directoras indica que un 60% realizaron un trabajo positivo, el 40% se considera su participación regular, ya que los acuerdos no fueron cumplidos en su totalidad.

En cuanto a actitudes y valores se examinaron por medio de un diario de campo y la observación directa en las sesiones, en especial en el transcurso de cada mes.

Dos de las directoras, mostraron mucho interés al relacionarse con sus docentes; que su trato ha cambiado, que los motivan y convencen de buen grado para desarrollar algunas comisiones, que toman en cuenta a su personal para planear y organizar actividades. Otra trata de mejorar pero a veces las cosas no concluyen como lo había planeado, esta en proceso de cambio, ha modificado conductas y saberes, que poco a poco le brindan seguridad y confianza. La otra genera confusión en el trabajo, trata de implementar actividades de líder participativo, y en otras ocasiones se le olvida seguir lo planeado.

Este cambio ha significado mucho para ellas, se auxilian, se apoyan, se motivan para seguir concretizando el cambio con armonía y compañerismo.

Se puede afirmar que existió eficacia, eficiencia, congruencia y pertinencia debido a que:

Se lograron los objetivos que nos propusimos como meta, y se posibilitó el cambio deseado en las directoras: que mejorarán las condiciones de trabajo en sus escuelas y conocieran sus funciones y responsabilidades

Existió relación entre la teoría y la práctica, el Manual del Director, Lineamientos 2000-2001, y la Antología de Gestión Escolar aportaron la fundamentación teórica necesaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se estableció relación entre los criterios de trabajo y las condiciones de los sujetos que participaron, ya que se tomaron en cuenta sus necesidades y las características de su contexto.

El tiempo en la planeación general no fue suficiente, a veces causó premuras y presión, al no concretarse las sesiones en el tiempo programado, la disposición fue buena y se hicieron reuniones extraordinarias para concretar.

Este tiempo permitió el desarrollo de las actividades planeadas para el mejor funcionamiento de las actividades directivas y proporcionó la oportunidad de construir

aprendizajes significativos a través de sus experiencias y los materiales que tienen en su poder, los cuales fueron analizados e interpretados llegando a tomar acuerdos para su aplicación en las escuelas.

En relación con el propósito planteado: ***Mejorar la calidad de las prácticas directivas fomentando el interés y la motivación por la superación apoyándose en la normatividad vigente, proporcionando elementos teórico metodológicos que mejoren su trabajo cotidiano***, considero que si se logró debido a que los directores se apropiaron de conocimientos ( normativos y teorías sobre liderazgo, valores y actitudes) necesarios para revalorar su función y conocieron lo que representa ser un buen director y líder capaz de dirigir su plantel escolar.

Realizando una valoración general de la alternativa, considero que se le aplicó a una población ya conocida, razón que la facilitó, que coincidía en costumbres, estilos de dirección, hábitos y algunos valores; los resultados superaron en mucho las expectativas ya que aparte de involucrarse en la labor educativa, asumieron participativamente su rol, con interés de aprender y mejorar en el manejo de sus escuelas.

Las relaciones interpersonales permitieron confianza y seguridad, que resultó de la planeación de actividades, involucrando a todos y haciéndolos sentir pertenencia hacia la escuela.

A partir de los resultados de la evaluación realizada a los contenidos programados, al propósito de la alternativa, recursos utilizados, tiempo y tipo de evaluación puedo sugerir las siguientes observaciones:

- ✚ Es necesario en medida de lo posible incluir todos los factores de la planeación que intervienen en el desarrollo de las sesiones.
- ✚ Lo positivo de haber interactuado anteriormente con los sujetos que modificaron sus prácticas directivas propició un ambiente cordial y de camaradería.
- ✚ Es conveniente tener a la mano los recursos utilizados con anterioridad, para su análisis y planeación de las actividades.
- ✚ Se necesita tener un tiempo disponible para recuperar los tiempos perdidos o muertos.

✚ Propiciar el compromiso y responsabilidad de los participantes.

Puedo concluir que la alternativa, dio excelentes resultados que se concretizan en el mejor manejo de las funciones directivas de los involucrados.

Estoy seguro que no hicimos algo tan complicado, pero sé que lo que realizamos fue un avance significativo para la reconceptualización de la función directiva en la Zona Escolar 293 basado en la reflexión y el análisis sobre nuestro quehacer educativo, además nos aportó responsabilidad y compromiso para afrontar las políticas actuales que requieren calidad en la educación.

## **4.4 PROPUESTA**

Para la futura aplicación de esta alternativa considero necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

### **CONTEXTO:**

Es importante que los directivos pertenezcan al mismo contexto, ya que esto posibilitará la homogeneidad de los participantes, partiendo del mismo punto para tener resultados similares en cada uno.

### **TIEMPO DISPONIBLE:**

Contar con mayor tiempo, ya que de siete reuniones programadas de dos horas, a veces se convertían en tres o se programaba una extemporánea para concluir.

### **COMPROMISO DE LOS SUJETOS:**

El compromiso de los sujetos fue de vital importancia, ya que otorgaron el tiempo y la dedicación que se requería y a veces más, ya que sacrificaron su hora de comida con tal de mejorar su función directiva.

### **INTERES DE LOS PARTICIPANTES:**

Se debe fomentar el interés de los participantes para que no lo vean como un trabajo más, sino como una necesidad que les facilitará la toma de decisiones a corto y mediano plazo, así como también, las herramientas que facilitarán su labor gestiva de la mejor manera posible.

### **APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN:**

La aplicación de los instrumentos deberá aportar resultados que brinden la oportunidad de saber cuál es el problema, así como también para marcar los cambios que deben generarse a través de la aplicación de la misma, en algunos momentos, estos deben marcar la pauta a seguir, retomando algunas acciones para reforzar las actividades realizadas, además que aporta elementos para un seguimiento de las acciones que finalmente nos aportaron resultados positivos.

## CONCLUSIONES

¿Qué es un proyecto de innovación? Desde mi punto de vista la defino como la herramienta teórico práctica que se utilizó para valorar un problema significativo en mi práctica docente, permitiendo proponer mejoras con relación a ese problema, en condiciones concretas para su aplicación, además de constatar mediante el seguimiento, reflexión y evaluación los aspectos propositivos aplicados; además de que me permitió pasar de cuestionar el quehacer directivo a construir una perspectiva crítica de cambio, que permitió desarrollar una práctica creativa.

Por medio de esta alternativa, las directoras conocieron sus limitaciones y alcances con lo que obtuvieron confianza y seguridad en sí mismas, logrando mejorar sus capacidades y habilidades de director, por la vía de la reflexión y el análisis de sus funciones y responsabilidades, se apropiaron de elementos normativos, capacidades, estilos y los elementos que deben tener como líderes en sus escuelas.

Los logros obtenidos reforzaron sus capacidades como directores, además de crear la identidad del plantel, que fue manifestado con reconocimiento de la comunidad de trabajo.

Se lograron beneficios para todos: el trabajo de la zona es más dinámico, existe un ambiente de cordialidad y respeto, se asumen compromisos y se llevan a cabo, en las escuelas las directoras se relacionan de mejor manera con sus docentes, empiezan a reconocerlas como líderes, están en un proceso de cambio, aunque en diferentes niveles, lo principal es que el cambio se ha dado.

Para la aplicación de este proyecto es necesario realizar una función gestiva principalmente, sin embargo, como secretario de la zona, se pudo lograr involucrándome participativamente.

La zona escolar es una organización burocrática, cuyo objetivo es brindar un servicio a la sociedad, está sujeto a reglamentos, normas y acuerdos que le dan legalidad,

este dominio es más palpable en el aspecto administrativo, aquí lo establecido se enmarca dentro del deber ser, característica que justifica el darle la importancia que tiene el proceso administrativo.

Los trabajos administrativo y docente, se encuentran estrechamente vinculados, el primero es un apoyo al segundo al proporcionarle los diversos materiales para recabar información y facilitar su adquisición, en el segundo el profesor de grupo realiza los trabajos con su grupo para proporcionar los resultados que la administración escolar requiere para la realización de sus funciones.

La realización de este proyecto fue gracias a los directores, quienes me brindaron el apoyo, el tiempo y el entusiasmo para lograrlo, además de que resultaron beneficiados al reconceptualizar su función directiva.

## BIBLIOGRAFÍA

**Alfarez,** Hernández maría Guadalupe y Gabriel Vázquez Maldonado. *“El Liderazgo Humanista en la Micro y Pequeña Empresa”*. México, ULA, 248 P.

**Beckharl Richard.** *“Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos” Capítulo 4. México, 164 P.*

**CEPAL /UNESCO** *“Educación y Conocimientos Eje de la transformación productiva con equidad”* Santiago de Chile CEPAL 1992 , 345 P.

**Chávez S.,** Patricio. *“Gestión para Instituciones Educativas”*. Caracas, Cinterplan-Oea, 1995. 345 P.

**Chiavento** Idalberto. *“Modelo Burocrático de Organización”*. *Antología Básica de Institución Escolar. U. P. N. México D. F. 178 P.*

**Covey,** Stephen R. *“el LIDERAZGO Centrado en Principios”*. México, Paidós, 1995. 186 P.

**Deal y Kenedy.** *“Las Empresas como sistemas culturales. Ritos y Rituales de la vida organizacional. Edit. Sudamericana. 1982. 438 P.*

**Etzioni** Amitai. *“Racionalidad y felicidad”* en A. B. Gestión Escolar. U. P. N. México D. F. 220 P.

**Fermín,** Manuel. *“Tecnología de la Supervisión Docente”*. Buenos Aires, Kapeluz, 1980. 520 P.

**García,** J. Eduardo, *“Aprender investigando”*. España, Gedisa, 1977. 90 P.

**Linton.** *“Cultura y Personalidad”*. F.C.E. 1960. Salvat. Diccionario Enciclopédico. México 840 P.

**Owens** Rbert. *“Organizaciones Complejas y Burocráticas”*. Antología Básica de Institución Escolar. U. P. N. 1994 México D. F. 178 P.

**SEP.** *“Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica”*, SEP, 1992. 22 P.

**SEP.** *“Manual del Director de Educación Primaria”*. México D. F. . 1987 85 P.

**SEP.** *“Manual del Supervisor del Plantel de Educación Primaria”* México SEP. 1987  
84 P.

**SEP** *“Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria en el Distrito Federal, México, SEP, 2000. 90 P.*

**Serrano** Manuel Martín *“El Placer y la Norma en Ciencias Sociales”*. Antología Básica de Institución Escolar. U. P. N. 1994 México D. F. 86 P.

**Shimelkes**, Silvia. *“Hacia una mejor Calidad de Nuestras Escuelas”*. Guanajuato, Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Guanajuato, 1995. 225 P

**UPN.** Antología Básica *“La Gestión como Quehacer Escolar”*. México D. F. 1995  
195 P.

**UPN.** Antología Básica *“Investigación de la Práctica Docente Propia”* México D. F..  
1994. 194 P

## ANEXO 1

*I.- Escriba verdadero (v) o falso (f) según corresponda.*

*A) EL DIRECTOR DEBE CONTROLAR LA APLICACIÓN DE LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO.....( )*

*B) EL DIRECTOR DEBE PREVER Y ORGANIZAR LAS ACTIVIDADES DE CONTROL ESCOLAR.....( )*

*C) DIRIGIR Y VERIFICAR LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL ESCOLAR SON FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR.....( )*

*D) UN BUEN DIRECTOR DEBE EVALUAR EL DESARROLLO DE LAS ACYIVIDADES PLANEADAS.....( )*

*E) DEBE GENERAR SU PLAN ANUAL DE TRABAJO EN BASE A SUS CRITERIOS Y OBSERVACIÓN DEL PERIODO ANTERIOR.....( )*

## ANEXO 2



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

MÉXICO

SUPERVISIÓN ESCOLAR 293  
ESC. PRIM. 41-1987-293-39-x-017  
"JUAN B. MOLINA"  
AV. SUR 16 No. 553  
COL. AGRÍCOLA ORIENTAL.  
IZTACALCO, D. F. C. P.0800  
C. C. T.09FIZ0514J

### ***PLAN DE INTERVENCIÓN EDUCATIVA APLICADO EN LA ZONA ESCOLAR 293.***

A partir de la encuesta aplicada a los docentes de primer año, los días 20 y 21 de febrero de 2001, se establecieron compromisos educativos para superar los problemas encontrados y abatir el rezago escolar.

Con el propósito de apoyar a los alumnos con riesgo de reprobación, se propusieron las siguientes acciones:

- ⊕ Se envió citatorio a los Padres de Familia de los alumnos afectados para sensibilizarlos sobre las problemáticas de sus hijos y poder tomar acciones conjuntas para apoyar a los menores.
- ⊕ Los padres de familia se comprometieron a revisar y firmar los trabajos diarios, así como también apoyar en los trabajos no terminados en el salón de clases y las tareas.
- ⊕ Los directivos de las escuelas se comprometieron a llevar un seguimiento de los alumnos con rezago escolar.
- ⊕ Se solicitó el apoyo de USAER y UPRE para atender a los alumnos con necesidades especiales, la cual fue otorgada y en buena medida nos ayudó a resolver problemas.
- ⊕ Algunos alumnos fueron canalizados a instancias médicas para su revisión física y psicológica.

✚ En el caso específico del alumno LUIS ANGEL CABRERA HERNÁNDEZ la mamá se comprometió a llevarlo a revisión médica y psicológica y llevarlo cuantas veces sea necesario al tratamiento.

La matrícula de la Zona respecto a los primeros años es de 311 alumnos en escuelas oficiales:

A continuación se detallan los casos con atraso escolar:

N.P.	ESCUELA	GRUPO	NOMBRE DEL ALUMNO	CARACTERÍSTICAS	RESULTADOS	SITUACIÓN
1.-	41-1986	1° B	GAMBOA HERNANDEZ LORENZO DANIEL	PROBLEMAS DE LENGUAJE, ASISTE A UPRE, SU PROBLEMA HACE QUE CASI NO HABLE, ES DISTRAIDA	SE HABLO CON LOS PADRES DE FAMILIA Y SE LE DIO ATENCIÓN PERSONALIZADA FUE CANALIZADO A UPRE	N.P.
2.-	41-1986	1°B	JOSE DANIEL JUÁREZ RODRÍGUEZ	SE ENCUENTRA EN EL NIVEL PRESILÁBICO SE HA TRABAJADO CON EL INDIVIDUALMENTE.	POCO APOYO DE LOS PADRES NO ASISTIERON A LAS REUNIONES PROGRADAS.	N. P.
3.-	41-1986	1°B	CESARR DAVID GALICIA ALVAREZ	ALUMNO PRESILÁBICO , ATENCIÓN DISPERSA NO PONE ATENCIÓN.	NO EXISTIÓ COMPROMISO CON LOS PADRES DE FAMILIA. SE TRABAJO INDIVIDUALMENTE CON EL NIÑO PERO NO SE CONSOLIDO NINGÚN AVANCE	N.P.
4.-	41-1986	1° B	CRUZ NEYRA CLAUDIA ANGÉLICA	PRESENTA UN TRASTORNO POR DÉFICIT DE ATENCIÓN POR HIPERACTIVIDAD, SE PIDIO LA AYUDA DE UPRE PERO EL PADRE NO SE HA PRESENTADO. EL PADRE NO ACEPTA EL PROBLEMA, SE TIENE EL PASE PARA EL INSTITUTO DE LA COMUNICACIÓN	SE HA TRABAJADO INDIVIDUALMENTE CON ELLA, NO EXISTE APOYO POR LOS PADRES ACUDE LA ABUELITA, SE CANALIZÓ AL CENTRO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA, EL PADRE NO LO ACEPTA.	N.P.

				HUMANA.		
5.-	41-1986	1° C	GALICIA ALVAREZ CESAR DAVID	NIÑO AGRESIVO Y ES GOLPEADO EN SU CASA PROBLEMAS DE LENGUAJE, SOLO IDENTIFICA VOCALES.	SUBIÓ AL NIVEL SILÁBICO ALFABÉTICO SE TRABAJO INDIVIDUALMENTE CON EL POR PARTE DE LA MAESTRA Y EL APOYO DE PRONALEES.	N.P.
6.-	41-1986	1° C	CASTILLO CEBALLOS ADRIAN AXEL	ES UN NIÑO QUE NO LE PONEN ATENCIÓN EN SU CASA, ES HIJO UNICO DE MADRE SOLTERA.	HA EXISTIDO COMPROMISO POR PARTE DE LOS PADRES Y MAESTRA HA LOGRADO SUPERAR ALGUNAS DE SUS DEFICIENCIAS.	N.P.
7.-	41-1988	1° A	DÍAZ ALVARES OSCAR	LE FALTA MADURACIÓN, ESTA EN EL NIVEL SILÁBICO, CARECE DE APOYO EN SU CASA, SE CANALIZÓ A UPRE, PERO NO HA ASISTIDO.	EL ALUMNO CON LA AYUDA DE LA MAESTRA Y SUS PADRES SALIÓ ADELANTE. MEJORÓ SU CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO.	P
8.-	41-1988	1° A	RAMÍREZ MORENO JONATHAN	EL NIÑO TIENE PROBLEMAS DE ALIMENTACIÓN, FALTA MUCHO. SE CANALIZÓ A UPRE.	CON LA AYUDA DE LA MAESTRA, UPRE Y SUS PADRES SALIÓ ADELANTE. MEJORÓ SU CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO.	P
9.-	41-1988	1° B	GARNICA CALZADA ALEJANDRO	PRESENTA PROBLEMAS DE MADURACIÓN, DE APRENDIZAJE, LATERALIDAD, COORDINACIÓN MOTRIZ FINA Y GRUESA, ADEMÁS DE PROBLEMAS DE LENGUAJE.	LOS PADRES NO COLABORARON Y A PESAR DE LOS ESFUERZOS DE LA MENTORA LA NIÑA NO ACCEDIÓ A LOS CONOCIMIENTOS MÍNIMOS PARA PASAR A 2° GRADO	N. P.
10.-	41-1988	1° B	SANTIAGO P. JAVIER A.	NO PRESENTA INTERÉS DE ASISTIR A LA ESCUELA, FALTA CON REGULARIDAD, EN SU CASA NO	LOS PADRES NO COLABORARON Y A PESAR DE LOS ESFUERZOS DE LA MAESTRA	N.P.

				MUESTRAN INTERÉS, SE HA PLATICADO EN VARIAS OCASIONES CON LA MADRE PERO POR PROBLEMAS DE SALUD ELLA NO PUEDE ATENDER AL MENOR.		
11.-	41-1988	1° B	PAULIN ESPINOZA CRISTIAN FERNANDO.	NO PONE ATENCIÓN EN LA CLASE, SE DISTRAE CON FACILIDAD, PRESENTA FATIGA	EL ALUMNO CON LA AYUDA DE LA MAESTRA Y SUS PADRES SALIÓ ADELANTE. MEJORÓ SU CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO.	P.
12.-	41-1988	1° C	NOVOA DEL CASTILLO PAOLA ITZEL	FALTA CON REGULARIDAD, NO HAY CONTINUIDAD EN SU TRABAJO, NO EXISTE APOYO EN SU CASA, HACE FALTA INTERÉS Y COMPROMISO DE SUS PADRES.	HA EXISTIDO COMPROMISO POR PARTE DE LOS PADRES Y MAESTRA HA LOGRADO SUPERAR ALGUNAS DE SUS DEFICIENCIAS	P
13.-	41-1988	1° C	FIGUEROA SANCHEZ JESUS IGNACIO	PROBLEMAS DE CONDUCTA QUE NO PERMITEN CONCENTRARSE Y PONER ATENCIÓN,, PROBLEMAS FAMILIARES QUE REPERCUTEN CON SU COMPORTAMIENTO. FALTA APOYO E INTERÉS DE SU PAPÁ PARA QUE EL NIÑO SIGA REGLAS Y QUE LO AYUDEN CON LAS TAREAS.	HA EXISTIDO COMPROMISO POR PARTE DE LOS PADRES Y MAESTRA HA LOGRADO SUPERAR ALGUNAS DE SUS DEFICIENCIAS	P
14.-	42-1987	1° A	REYES BARRERA ISMAEL	PROBLEMA VISUAL SEVERO POR LO CUAL TIENE PROBLEMAS CON LA LETOESCRITURA.	ALUMNO CANALIZADO A USAER MEJORO SU RAZONAMIENTO MATEMÁTICO PROBLEMAS DE COORDINACIÓN MOTRIZ FINA Y GRUESA.	P.
15.-	42-1987	1° A	GARCIA SOLORIO	PROBLEMAS DE MADURACIÓN, SE	EL ALUMNO CON LA AYUDA DE LA	P

			JAVIER ARIEL	TRABAJA CON EL INDIVIDUALMENTE, SE DISTRAE CON FACILIDAD.	MAESTRA Y SUS PADRES SALIÓ ADELANTE. MEJORÓ SU CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO	
16.-	42-1987	1° A	TORRALBA CAMACHO LIZBETH	PRESENTA PROBLEMAS DE APRENDIZAJE, ES REPROBADA Y CARECE DE MADUREZ PARA EL APRENDIZAJE DE LA LECTO ESCRITURA, TIENE PROBLEMA FUERTE DE LENGUAJE.	CANALIZADA A USAER. NO SE GENERÓ EL COMPROMISO POR PARTE DE LA FAMILIA. NO ALCANZÓ A MADURAR EN ESTE CICLO ESCOLAR	N. P.
17.-	42-1989	1° B	GAONA BANDA RAQUEL	NO SABE EXPRESARSE, NO PARTICIPA EN CLASE, NO HA LOGRADO INCORPORAR ELEMENTOS DE LECTO ESCRITURA XCARCE DE MADUREZ Y ATENCIÓN.	A PESAR DEL APOYO DE LA MAESTRA LA NIÑA NO MEJORÓ, NO SE LE CONSIDERA PRESILÁBICA, NI TIENE REPERTORIO FIJO VARIABLE. NO SE LE LLEVÓ A EXAMEN MEDICO.	N. P.
18.-	42-1989	1° C	CABRERA HERNANDEZ LUIS ANGEL	PROBLEMAS DE APRENDIZAJE, LENGUAJE Y CONDUCTA. ES MUY INQUIETO, TRABAJA PERO LE CUESTA TRABAJO APRENDER.	EL ALUMNO CON LA AYUDA DE LA MAESTRA Y SUS PADRES MEJORÓ PERO SON FUE SUFICIENTE. PROBLEMAS CON SU CAPACIDAD DE RAZONAMIENTO.	N. P
19.-	42-1989	1° C	MONROY MERINO KARLA GUADALUPE	TIENE PROBLEMAS DE CONDUCTA, ADEMÁS QUE MIENTE CON FACILIDAD, ES INSEGURA, TODAVÍA NO LEE Y NO ESCRIBE.	MEJORÓ SU CAPACIDAD DE ATENCIÓN Y ESTO PROVOCÓ UN MEJOR RENDIMIENTO. SE COMPROMETEN LOS PADRES A SEGUIR AYUDÁNDOLO EL AÑO QUE ENTRA.	P
20.-	41-1990	1° A	GUADARRAMA SANTIAGO DULCE MICHELLE	POCA COLABORACIÓN DE LOS PADRES. NO TRABAJA EN CLASE Y EN SU CASA. POCA	LOS PADRES COLABORARONR DE LOS ESFUERZOS DE LA MENTORA LA NIÑA NO ACCEDIÓ	P.

				MADURACIÓN Y A LOS PROBLEMAS DE CONOCIMIENTOS COORDINACIÓN MÍNIMOS PARA MOTRIZ FINA Y PASAR A 2° GRUESA. GRADO
--	--	--	--	--



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

MÉXICO



**RESUMEN ESTADÍSTICO  
DE ALUMNOS DE PRIMER GRADO  
ZONA ESCOLAR 293  
CICLO ESCOLAR: 2000-2001**

No. PROG.	NOMBRE Y CLAVE DE LA ESCUELA	INSCRIPCIÓN INICIAL			INSCRIPCIÓN SEMESTRAL			EXISTENCIA			No. DE ALUMNOS PROMOVIDOS			No. DE ALUMNOS NO PROMOVIDOS		
		H	M	T	H	M	T	H	M	T	% PROMOVIDOS			% NO PROMOVIDOS		
											H	M	T	H	M	T
ESC. OFIC. MAT.																
1.-	41-1986 "JUAN B. MOLINA"	52	47	99	52	48	100	52	47	99	49	44	93	3	3	6
											94.2	93.6	93.9	5.8	6.4	6.1
2.-	41-1988 "AUGUSTO COMTE"	38	30	68	38	31	69	37	30	67	35	30	65	2	0	2
											94.5	100	97.0	5.5	00	3.0
SUB TOTAL	DOS	90	77	167	90	79	169	89	77	166	84	70	154	5	3	8
											94.3	95.8	95.0	5.7	4.2	5.0
ESC. OFIC. VESP.																
1.-	42-1987 "JUAN B. MOLINA"	12	9	21	13	13	26	13	11	24	13	10	24	0	1	1
											100	90.9	95.8	00	9.1	4.2
2.-	42-1989 "AUGUSTO COMTE"	9	10	19	10	11	21	9	10	19	8	9	17	1	1	2
											88.8	90.0	89.4	11.2	10	10.5
SUBTOTAL	DOS	21	19	40	23	24	47	22	21	43	21	19	40	1	2	3
											95.3	90.4	93.0	4.6	9.6	7.0
ESC. PART.																
1.-	41-1990 "COLEGIO BEAUMONT"	35	36	71	35	37	72	35	37	72	35	37	72	00	00	00
											100	100	100	00	00	00
SUB TOTAL	UNA	35	36	71	35	37	72	35	37	72	35	37	72	00	00	00
											100	100	100	00	00	00
TOTAL	CINCO	146	132	278	148	140	288	146	135	281	140	126	266	6	5	11
											95.8	96.1	96.0	4.2	3.9	4.0

**TABLA 5**



ANEXO 4

III.- RESPONDA BREVEMENTE A LAS SIGUIENTES CUESTIONES

Z.- ¿QUÉ ELEMENTOS LE PROPORCIONA EL MANEJO DE LA NORMATIVIDAD EN LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN SU CENTRO DE TRABAJO? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Y.- CONSULTA USTED LA NORMATIVIDAD CUANDO EXISTE UN PROBLEMA O RECURRE A UNA INSTANCIA PARA QUE LO ASESOREN \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

X.- EXPLIQUE CUAL ES LA FINALIDAD DE LA NORMATIVIDAD

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 5

*INSTRUCCIONES: USTED ENCONTRARÁ UNA SERIE DE AFIRMACIONES QUE DEBERÁ LEER Y SEGÚN LA FRECUENCIA CON LA QUE USTED REALICE LAS ACTIVIDADES DEBERÁ ENCERRAR EN UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE CORRESPONDA A LA RESPUESTA QUE DARÁ, LOS NÚMEROS LOS ENCONTRARÁ A LA DERECHA DE CADA AFIRMACIÓN.*

- 1 SIEMPRE
- 2 FRECUENT
- 3 A VECES
- 4 CASI NUNCA
- 5 NUNCA

1. *El directivo revisa la planeación semanal de cada uno de los profesores por lo menos tres días de anticipación a su puesta en práctica.* 1 2 3 4 5
2. *Asiste semanalmente a visitar las aulas de cada uno de los profesores durante clase para verificar lo que se realiza y su correspondencia en la planeación elaborada.* 1 2 3 4 5
3. *Entrega los planes y programas correspondientes a cada uno de los grados al inicio del ciclo escolar.* 1 2 3 4 5
4. *Se realiza una evaluación de las actividades llevadas a cabo por los profesores a través de reuniones mensuales.* 1 2 3 4 5
5. *La supervisión entrega oportunamente las indicaciones administrativas correspondientes a cada ciclo escolar y durante el mismo.* 1 2 3 4 5
6. *La dirección escolar atiende de manera oportuna las sugerencias y reclamos de los padres de familia.* 1 2 3 4 5
7. *El director recibe capacitación acerca de las funciones que debe realizar estando al frente de un plantel educativo.* 1 2 3 4 5

- |   |           |
|---|-----------|
| 8. <i>Se logra la coordinación entre los profesores y los directivos para la realización de actividades escolares</i>   | 1 2 3 4 5 |
| 9. <i>Los directores realizan aquellas funciones que la SEP establece en sus reglamentos</i>  | 1 2 3 4 5 |
| 10. <i>El director establece la relación con los alumnos del plantel educativo de manera directa.</i>   | 1 2 3 4 5 |
| 11. <i>Los directores programan y promueven la realización de acciones que propician el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas y sociales del plantel.</i>  | 1 2 3 4 5 |
| 12. <i>Los directores distribuyen las tareas encaminadas a atender los servicios técnico pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel, entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos.</i> | 1 2 3 4 5 |
| 13. <i>El director realiza reuniones con su personal académico para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, además de resolver todos los problemas que se presenten en la labor educativa</i>   | 1 2 3 4 5 |
| 14 <i>El director informa a las autoridades sobre las irregularidades que se presentan con cada uno de los miembros del personal en el plantel educativo.</i>   | 1 2 3 4 5 |
| 15 <i>El director establece trabajos coordinados con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela</i>  | 1 2 3 4 5 |