



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**  
**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 099 D. F. PONIENTE**



***LIDERAZGO DIRECTIVO: DIGNO, HONESTO Y DEMOCRÁTICO EN  
EL NIVEL PRIMARIA; UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA***

***PROYECTO DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN***

***PRESENTA***

***MARÍA CAROLINA TOMASINI SUÁREZ***

***MÉXICO, D.F.***

***OCTUBRE DE 2005.***



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 099 D. F. PONIENTE**



***LIDERAZGO DIRECTIVO: DIGNO, HONESTO Y DEMOCRÁTICO EN  
EL NIVEL PRIMARIA; UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA***

***PROYECTO DE INNOVACIÓN DE  
GESTIÓN***

***QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACION***

***PRESENTA***

***MARÍA CAROLINA TOMASINI SUÁREZ***

***MÉXICO, D.F.***

***OCTUBRE DE 2005.***

## DICTAMEN DE TRABAJO PARA TITULACION

México, D. F., 25 de octubre de 2005.

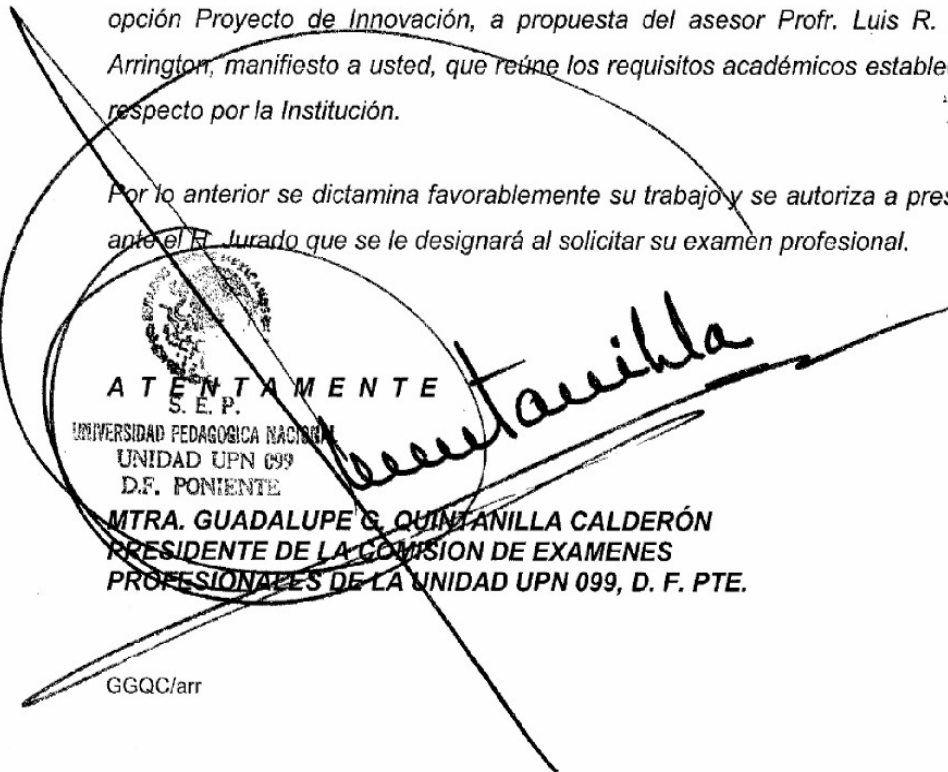
**C. PROFRA. MARÍA CAROLINA TOMASINI SUÁREZ  
PRESENTE**

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo, titulado:

**LIDERAZGO DIRECTIVO: DIGNO, HONESTO Y DEMOCRÁTICO EN EL NIVEL  
PRIMARIA; UNA ESTRATEGIA ALTERNATIVA**

opción Proyecto de Innovación, a propuesta del asesor Profr. Luis R. Barreto Arrington, manifiesto a usted, que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se autoriza a presentarlo ante el Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.



**ATENTAMENTE**  
S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 099  
D.F. PONIENTE

**MTRA. GUADALUPE G. QUINTANILLA CALDERÓN  
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE EXÁMENES  
PROFESIONALES DE LA UNIDAD UPN 099, D. F. PTE.**

GGQC/arr

**A mi mamá Eva:**

Con todo cariño, añoranza y Agradecimiento, porque estoy convencida que desde donde te encuentras me cubres con tus bendiciones.

**A mi papá Jorge:**

Con todo cariño para ti, que has sido mi padre, mi guía, mi apoyo, y quien me ha dado con su ejemplo la fortaleza y la luz para caminar por la vida.

**A mi esposo Benny:**

Te agradezco tu cariño, apoyo y comprensión para mi desarrollo personal y profesional; llevo grabadas en el alma tus últimas palabras de aliento y de amor para seguir adelante y lograr mis metas. Por siempre te amaré.

**A mi queridísima amiga**

**Adriana:**

Con todo mi cariño,  
admiración y  
agradecimiento por el  
apoyo que siempre me  
has brindado en los  
momentos más  
importantes de mi vida.

**A mi queridas**

**Mosqueteras Tere,  
Martha, Mary Carmen y  
Aurora:**

Agradezco a Dios por  
haberlas puesto en mi  
camino y haber  
cosechado una amistad  
que ha crecido a grado de  
hermandad durante estos  
más de treinta años.

**A Sor María Luisa Vélez:**

Con todo cariño y respeto,  
agradeciéndole todo el  
apoyo que siempre me ha  
brindado y por tenerme  
presente en sus  
oraciones.

**Al Profesor Luis**

**Barreto:**

Con cariño y respeto  
agradezco su apoyo y  
consejos durante el  
desarrollo de mi carrera y  
la culminación de la  
misma.

**Al Profesor Arturo**

**Aguilar:**

Por creer en mi y  
brindarme todo su apoyo y  
confianza, y por ser una  
de las personas que más  
me motivó para la  
obtención de esta meta.

**"La función de un líder es elevar las aspiraciones de las personas y liberar sus energías para que traten de realizarlas"**

**David Gergen**

## ÍNDICE

	Pág.
➤ INTRODUCCIÓN-----	1
➤ JUSTIFICACIÓN-----	6
➤ MARCO CONTEXTUAL-----	9
• CONTEXTO ESCOLAR-----	9
• CONTEXTO SOCIAL-----	15
➤ DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO-----	20
• ANÁLISIS DE RESULTADOS-----	21
➤ PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA-----	51
• IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA-----	52
• DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA-----	52
➤ PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN-----	55
• PREGUNTA CENTRAL-----	56
➤ PROPÓSITO Y METAS A ALCANZAR-----	56
➤ CATEGORÍAS-----	57
➤ ALTERNATIVA-----	58
➤ MARCO TEÓRICO-----	60
➤ METODOLOGÍA-----	81
➤ TIPO DE PROYECTO-----	96
➤ PLANES DE TRABAJO-----	99

---

	<b>Pág.</b>
➤ <b>REPORTES DE APLICACIÓN-----</b>	<b>109</b>
➤ <b>EVALUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO-----</b>	<b>168</b>
➤ <b>CONSIDERACIONES DEL CURSO TALLER-----</b>	<b>168</b>
➤ <b>CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO DE INNOVACION----</b>	<b>175</b>
➤ <b>REFORMULACIÓN DEL PROYECTO-----</b>	<b>176</b>
➤ <b>BIBLIOGRAFÍA-----</b>	<b>179</b>
➤ <b>ANEXOS-----</b>	<b>181</b>
➤ <b>APÉNDICES-----</b>	<b>182</b>



## **INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto, emana de la necesidad que existe en los Directores de los Centros Escolares de Educación Básica para llevar a cabo un liderazgo, y de que éste se ejerza de manera digna, honesta y democrática.

Sin embargo, esto no sucede, ya que desde el inicio de la propia práctica docente, que es de un periodo de más de 20 años, se ve en la realidad que la gran mayoría de los directores en vez de llevar a cabo un liderazgo, se han limitado a una simple jefatura, llevando a cabo un coto de poder, lo cual puede provocar una serie de imposiciones, las cuales son sufridas por todo su personal, quien tiene que soportar y aceptar caprichos, complejos y en algunos casos, hasta la ignorancia de su superior, quizá muchas veces, por falta de humildad, de conocimiento del cargo o por despotismo.

Si bien es cierto que particularmente en el nivel básico, la persona que llega al cargo de Director, suele no estar óptimamente preparado, capacitado o instruido para este tipo de cargo, aunando además que, lamentablemente, el puesto se sigue otorgando en su mayoría por compromisos o compadrazgos, por lo que en muy pocas ocasiones, se toma en cuenta el perfil del docente idóneo al puesto.

Dentro de toda esta turbulencia, sería injusto no señalar aquellos pocos, pero muy pocos directivos que toman el liderazgo digno como un estandarte, lo que ha permitido crear un ambiente de trabajo innovador, comprometido, competitivo y de grandes enseñanzas, las cuales vienen siendo los soportes y las bases de lo que se pretende conseguir.

Ante esta situación, la alternativa de trabajo que se propone, es una orientación hacia los directores de las escuelas, basando los conocimientos, propósitos y la visión que se pretende llegar a lograr en escenarios futuros en la educación en México, los cuales se preparan y discuten en la cúpula, y que generalmente no bajan o llegan a las bases.

Es cierto que en las estructuras organizacionales actuales, los aspectos de innovación fluyen de arriba hacia abajo, más sin embargo, en el tema que se ocupa, se torna de urgente importancia fortalecer a las bases, ya que el éxito de un nuevo liderazgo debe incluir a todos los actores; y si la base se encuentra plenamente fortalecida e involucrada, quien encabeza, en consecuencia, podrá continuar retando a las exigencias de la educación en México.

Uno de los propósitos para lograr el liderazgo en los centros escolares de nivel primaria, es pretender alcanzar equipos de alto rendimiento constituidos por el personal docente y el Director de la Escuela.

En el primer segmento de este estudio, se inicia con la definición del marco contextual, que implica tanto el contexto social de la delegación de Coyoacán, como el contexto escolar de la sede del curso-taller que posteriormente se llevaría a cabo.

Un segundo paso significó la detección y profundización en la problemática, mediante la aplicación de diversos cuestionarios, tanto para profesores como para alumnos, y de esta manera establecer un diagnóstico.

Conocer el entorno socio-económico así como las características psicosociales de los diversos actores de la comunidad educativa, permitió definir el planteamiento del problema, así como diversos cuestionamientos de investigación, así como la pregunta central del proyecto, eje rector del presente estudio, con base en todo lo anterior se concretó el propósito general del proyecto. diferentes sesiones con los directores de primaria de la zona en donde se encuentra la escuela en la que se realizó dicho proyecto y para lo cual se presenta desglosado en diferentes temas, los cuales conforman la estructura del presente proyecto.

Otro paso fundamental fue la construcción del marco teórico, que significa la sustentación argumentativa del proyecto, y de esta suerte, se consideraron autores tales como Stephen J. Bal, Ordway Tead, Edward Lawler III y Hans Finzel, quienes analizan las habilidades, características y estilos de liderazgo que debe existir en un directivo líder.

En cuanto a la metodología, se recupera la pedagogía crítica, sus antecedentes, fundamentos y principales teóricos, enfoque en el se pretende enmarcar el presente estudio, así como la explicación del tipo de proyecto seleccionado.

Asimismo, se muestra el plan de trabajo previsto dividido en sesiones a llevar a cabo con directores de la zona escolar 219. Consecuentemente, se presentan los diversos reportes de aplicación, resultantes de las acciones realizadas, así como una interpretación general de los resultados obtenidos en el curso-taller. Finalmente, se reseñan las consideraciones globales sobre todo el proyecto, así como la reformulación del mismo, tomándose en cuenta los aciertos y yerros, con el propósito último de enriquecerlo. Se cierra el trabajo incluyendo la bibliografía, apéndices y anexos.

Dentro de los alcances logrados, se encuentran el haber motivado e integrado a todos los directores de las escuelas primarias de la zona para ser parte del proyecto, así como el interés y presencia del Jefe de Sector correspondiente a la zona mencionada, sin dejar de mencionar las limitaciones que se encontraron como el temor al cambio por parte de los directivos y los vicios burocráticos existentes.

Sin embargo, se puede concluir con un espléndido sabor de boca que ha dejado esta maravillosa experiencia, debido a que se ha sembrado la semilla del cambio

que se requiere para alcanzar en los Centros Escolares de Educación Básica para poder ejercer un liderazgo digno, honesto y democrático.

## **JUSTIFICACIÓN**

Actualmente la educación en el país, está soslayada en un ambiente en donde se requiere que la calidad sea eficaz y eficiente, sin olvidar que la calidad está inmersa en el desarrollo de las facultades armónicas de cada individuo.

Por esta razón, se ha seleccionado el tema de liderazgo como necesario en la formación del director, debido a que enriquece la personalidad del individuo, ya que cada ser humano nace con ciertas características que combinadas con el aprendizaje formal e informal, va estructurando lo que será la personalidad, la cual se conforma por medio del temperamento (factor innato) y el carácter (factor adquirido); cabe precisar, que nadie tiene más personalidad que otro, o decir que no se tiene personalidad, debido a que cada uno tiene una personalidad propia y definida que permite diferencias, así como interacciones con los demás y con el medio de una manera particular.

El liderazgo es la capacidad de reconocer las habilidades y limitaciones, combinarlas con sus talentos y hacer que cada individuo que forma parte del personal de una escuela, pueda hacer y realizar una tarea mejor.

El liderazgo inicia, justamente con el ejercicio de la propia voluntad; es el ejercicio para que estas acciones sean consecuentes como las intenciones organizacionales y así lograr las satisfacciones que la sociedad demanda.

Por lo tanto, la finalidad de la presente investigación, es hacer expansivo el conocimiento del liderazgo a los directores que el margen de influencia, por medio de una orientación y preparación dinámica, a fin de dotar a los maestros de las herramientas necesarias para llevar a cabo las habilidades que se pretenden.

Este estudio prevé de análisis de los instrumentos e información idóneas, así como apreciar el perfil de una persona en la que se puede encontrar un liderazgo natural, o las características del estilo de liderazgo de los Directores del Sector, y en su caso apoyarlos.

También se pretende obtener como resultado, los beneficios y las satisfacciones que existen en el liderazgo, con el fin de cambiar en los directores la acepción de la palabra servir, y comprender que va mucho más allá de todo lo que equivocadamente se relaciona o asocia la palabra servicio con la idea de sirviente.

Tener que atender a otras personas, sentirse obligados a proporcionar soluciones a los deseos de los demás o cosas parecidas, por tal motivo se debe comenzar a concebir que servir es un placer y querer compartir una visión consigo mismo en el

entorno social, en sus metas y en la vida, pretendiendo encontrar aquellos individuos que cuenten con el perfil idóneo para llevar a cabo un liderazgo.

La dinámica inicial del presente proyecto, consiste en llevar a cabo la aplicación de una encuesta basándose en un instrumento que permita conocer quiénes son los directores que cuentan con las características de líder, así como también cuáles son los conocimientos que poseen acerca del liderazgo y para lo cual se pretende utilizar un cuestionario específico.

Con base en otra información se planteará el problema, y consecuentemente se desarrollará la sustentación teórica que posibilite la construcción de la alternativa, y se llevará a cabo bajo un procedimiento de orientación para que cada director logre desarrollar un estilo de liderazgo de acuerdo a su personalidad, y se interrelacione con la situación en la que se encuentra.



---

## MARCO CONTEXTUAL

### ➤ **CONTEXTO ESCOLAR**

El plantel educativo objeto de estudio es la escuela primaria *República de Nicaragua* con clave 51-2191-325-43-x-014, ubicada en la calle de Retorno 47 s/n Colonia Avante en la Delegación Coyoacán.

La escuela fue inaugurada el 26 de abril de 1963 y a pesar de contar con más de cuarenta años de existencia, la matrícula escolar se ha incrementado poco, se piensa que por falta de promoción, actualmente (2004), cuenta con un promedio 320 alumnos, divididos en doce grupos y atendidos por un personal que se constituye por una directora, una secretaria, doce maestros de grupos, un maestro de educación física y dos maestros especializados en problemas de aprendizaje (con licenciatura en psicología).

La escuela goza de prestigio, y alcanzó niveles considerables desde ciclo escolar 1999-2000, pues estuvo seleccionada entre las cien mejores del Distrito Federal; a partir de este momento, el aprovechamiento de los alumnos se ha reflejado al final de su instrucción, cuando los alumnos se presentan a los exámenes de selección para las escuelas secundarias, los resultados han sido el 100% de alumnos aprobado, demostrando su eficiencia educativa.

La institución proporciona servicio a los habitantes de las Delegaciones de Coyoacán, Xochimilco, Iztapalapa y Tlalpan; las tres últimas, por encontrarse situados los centros de trabajo de los padres de familia dentro de éstas.

Se puede apreciar que el nivel sociocultural y económico de las familias en su mayoría es un nivel medio, debido a que los padres son comerciantes, empleados de dependencias públicas y profesionistas; sus niveles de estudio son desde secundaria hasta profesionistas.

La misión de la escuela es facilitar el proceso enseñanza-aprendizaje de la comunidad escolar, por medio de un trabajo colegiado, colaborativo, de una planeación, organización, actualización, adaptación y evaluación, fomentando los valores, para alcanzar una educación con calidad; y el logro de esta misión se refleja en los datos que proporcionan las escuelas secundarias a las que se incorporan los estudiantes egresados.

El edificio escolar tiene un área de construcción aproximada de 1,309.5 metros cuadrados, la estructura se conforma con dos edificios de dos niveles construidos con muros de carga, con lozas macizas, trabes y columnas de concreto y muros de tabique. (anexo 2)

Además tiene agua entubada, drenaje, electricidad, banquetas y teléfono.

---

Consta de anexos como un aula de usos múltiples, una conserjería, una cooperativa, un cubículo para USAER, una dirección y un patio de recreo.

Al visitar la escuela, al entrar se observa en su lado derecho seis salones en cada nivel; unas escaleras, y la dirección.

Los salones son de forma rectangular, dispuestos de tal modo, que faciliten el aprendizaje de los alumnos. Tienen mobiliario para trabajar en equipos y cuentan con un estante donde se colocan los materiales y trabajos que producen los alumnos; no existe relieve donde está el pizarrón, aspecto favorable para las relaciones interpersonales entre el maestro y los alumnos.

Los grupos cuentan en promedio con 30 alumnos cada uno; en los salones se aprecia que hay trabajo, pero sin orden y presenta un aspecto desaseado, al igual que en los anexos.

El alumnado de esta escuela en su mayoría, son hijos de padres que laboran en un mercado público cercano y ésta cultura suele reflejarse en la escuela.

Los directivos y el personal docente de la escuela objeto de estudio, consideran favorable el proyecto a desarrollar: *Liderazgo Directivo: Digno, Honesto y Democrático en el Nivel Primaria; una Estrategia Alternativa*, para recuperar uno o varios líderes que puedan existir en el plantel, así como de otras escuelas, ya que

en la realidad se observa, por lo general, medidas muy severas y coartantes referente a la disciplina y al trabajo en equipo, lo cual obstruye el desenvolvimiento de la dinámica personal, tanto del directivo como del docente, traduciéndose esto, en primera instancia, en un impacto negativo en el alumnado (académico, moral, y/o psicológico).

Los directivos de las escuelas y de ésta en particular, han detectado maestros como líderes natos, ya que cuentan con las características inmersas en la personalidad de un líder; en la observación destacan aspectos claves dentro del liderazgo, como la guía segura, atenta mediata del grupo, y así su toma de decisiones, hasta alcanzar el reconocimiento de sus compañeros.

Las actitudes que presentan por lo general las personas líderes, se pueden percibir por medio de sus iniciativas, las cuales suelen ser proactivas, cooperadoras, delegadoras, empáticas, constructivas, etc. Y existe un modelo a seguir, porque depende de la personalidad de cada individuo, y es aquí donde se pretende rescatar a estos líderes.

En una institución educativa, resulta vital respetar la personalidad del grupo docente, ponderar las características con las que cuentan, e impulsarlos y apoyarlos con proyectos dentro y fuera de la escuela en los cuales lleve a cabo el liderazgo, siendo concretamente el director en primera instancia, el responsable de esta tarea.

---

Cuando un director detecta líderes en su personal, debe aprovecharlos y orientarlos hacia liderazgos positivos, que van a ser para el director una herramienta poderosa para favorecer el proceso de aprendizaje, así como en la socialización y armonía del grupo docente, en esta escuela, y en otras de la zona, se aprecia por parte de los directores la falta de tolerancia a la inquietud de los maestros, siendo por lo general *etiquetados* como *profesores problema*.

El interés por desarrollar un trabajo de investigación sobre este tema, nace también de la necesidad e inquietud de poder lograr un cambio de actitud en los directores, por medio de la sensibilización, respeto y conocimiento de su vocación para servir, y les permita desenvolverse de manera óptima, con base en su propia personalidad, y coadyuve a formar personas de bien, por medio del ejemplo.

Por lo antes mencionado, es crucial tomar en cuenta al director, pues es parte primordial dentro de este proceso, pero se debe contar con el conocimiento de lo que es un liderazgo, las características con las que cuenta un líder, los tipos y estilos de liderazgo que existen, y sobre todo, el examinarse a sí mismo: si él se considera un líder, el hecho de que tenga un nombramiento para encabezar una institución, no necesariamente implica el reconocimiento y respeto por parte de los miembros de la comunidad, sino que esos hay que ganárselos día a día.

Refiriéndose al personal de la escuela, objeto de estudio, éste ha constituido una organización informal, con base en grupos afines de maestros, y otros profesores

solitarios, que sirven *de puente* entre estos grupos, los cuales van adquiriendo cierto poder, lo que beneficia o perjudica en determinado momento la toma de decisiones en la escuela, ya sean por parte de las autoridades o por parte de los padres de familia.

Es común que una organización informal se desarrolle dentro de una formal; ésta, reúne a las personas por reclutamiento, y deben conducirse bajo la normatividad de dicha organización, a diferencia de la organización informal, que nace en los espacios de esparcimiento o de descanso, en los cuales los individuos interactúan, y de acuerdo a sus intereses y convicciones, forman pequeños grupos en donde ellos definen sus propósitos particulares, marcan sus reglas y eligen un representante o representación entre ellos mismos.

Respecto al riesgo que se tiene dentro de la organización al formarse este tipo de grupos, depende mucho del tipo de relaciones que se manejen dentro de la escuela y de las demandas que los profesores soliciten a sus autoridades, máxime éstas si son congruentes y reales a las necesidades que se presenten, y que pueden tener el apoyo de los padres de familia, pero que no siempre benefician a la comunidad escolar.

## CONTEXTO SOCIAL

La ubicación del plantel objeto de estudio es en la Delegación de Coyoacán; ésta tiene un contexto histórico importante, ya que el gran Tezozomoc, optó para dar rango de ciudad a Coyoacán en 1410; años después Hernán Cortés se instaló ahí, un 13 de agosto de 1521 y gracias a él se dieron dos acontecimientos de carácter jurídico de la mayor importancia en la historia cívica de México.

El primero fue la designación en Coyoacán, de la ciudad capital, de una nueva entidad política llamada Nueva España, con la cual surgió a la vida legal y fue la más importante del nuevo mundo durante tres siglos.

La segunda fue la instalación en Coyoacán del primer ayuntamiento o cabildo del altiplano, es decir, la puesta en funciones de la primera autoridad colegiada civil para gobernar a la ciudad.

Más tarde, se instalaron ranchos y haciendas, y todavía al principio del siglo xx predominaba la agricultura.

En 1890, se da un cambio social: se inaugura la colonia Del Carmen en la cual se representaba la modernidad que pregona el gobierno y a partir de aquí, nacieron los pueblos y barrios, surgiendo en 1910 Tlalpan, San Ángel y Mixcoac.

En 1929, Coyoacán dejó de ser municipio y se transformó en Delegación del Distrito Federal, y en 1970 la nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, creó y reasignó órganos para quedar su estructura básica integrada, quedando el Distrito Federal dividido en 16 delegaciones, entre ellas Coyoacán.

Desde 1977, la Delegación Coyoacán forma parte del primer gobierno del Distrito Federal, elegido el delegado por voto popular; su sede política y administrativa se encuentra en la Casa Municipal ubicada en Jardín Hidalgo No.1, Villa de Coyoacán, y en las oficinas anexas de Allende No.36.

Coyoacán, una de las delegaciones políticas en las que se divide el Distrito Federal, se ubica en el centro geográfico de esta entidad, al sur de la cuenca de México y cubre una superficie de 54.4 Kilómetros cuadrados que representan el 3.6% del territorio total de la capital del país.

Coyoacán limita con cinco delegaciones del Distrito Federal. Al norte con Benito Juárez, al noreste y oriente con Iztapalapa, al sureste con Xochimilco, al sur con Tlalpan y al poniente con la delegación Álvaro Obregón.

Su territorio goza de un clima templado la mayor parte del año, predominan dos tipos de clima: templado subhúmedo con lluvias en verano de humedad media y templado subhúmedo con lluvias en verano de menos humedad.



En lo referente a la hidrografía son dos los ríos que cruzan la demarcación: el río Magdalena (casi todo entubado) y el río Mixcoac (entubado completamente).

En esta delegación, según el INEGI, habitaban en 2004, 700,000 habitantes, repartidos en 126 colonias; el uso del suelo predominante es el habitacional integrado por vivienda individual, condominios, fraccionamientos y conjuntos habitacionales.

Para el año 2003, la educación en la delegación de Coyoacán estaba representada por un total de alumnos de 154,144 divididos en escuelas particulares, federales y autónomas en diferentes niveles escolares desde el preescolar hasta el superior.

La estructura de la delegación se conforma por áreas como son: jefatura de gobierno, subdelegación jurídica y de gobierno, subdelegación administrativa, contraloría interna, subdelegación de desarrollo social, dirección de fomento económico, subdelegación de servicios urbanos y participación ciudadana, subdelegación de obras, subdelegaciones regionales y dirección de fomento cultural.

En la delegación de Coyoacán se dispone de diversos servicios para sus habitantes, como comunicaciones y transportes, oficinas de correos, oficinas de telégrafos, oficinas de tesorería, módulos del IFE, Secretaría de Protección y

Vialidad, clínicas del IMSS y del ISSSTE, centros de bienestar social DIF, y casas hogar.

El vocablo Coyoacán es el resultado de una serie de transformaciones que en su escritura y pronunciación sufrió la palabra náhuatl *Coyohuacan*, de cuyo significado se tiene varias acepciones, entre las que destacan:

*\*Coyote flaco*

*\*Lugar de los pozos de agua*

*\*Lugar donde habitan los coyotes*

Es importante mencionar los datos de la delegación como cultura general en la comunidad educativa, y también con relación a algunos temas que a partir del tercer grado se llevan a cabo.

El plantel objeto de estudio, se encuentra en la colonia Avante, zona donde existen casas habitación, comercios, escuelas y algunas oficinas de gobierno, además cuenta con todos los servicios públicos como son agua, luz, correo, transporte, por mencionar algunos; también se dispone de importantes vías de comunicación, siendo las más relevantes la Calzada Miramontes y la Calzada de la Virgen.

El nivel sociocultural de los habitantes de la colonia, en la mayoría de los casos es profesionista y comerciantes y pertenecen en un alto grado a un nivel económico medio.

El inmueble se ubica en un retorno que por la parte trasera de la escuela se encuentra un mercado y al frente se localiza un parque con una pequeña cancha, varios pasillos y gigantescos árboles, que es algo que caracteriza a la zona; en el área lateral existe una serie de casas habitación y una pequeña boutique de vestidos para niñas y regalos; asimismo, se encuentran algunos terrenos bardeados y unas instalaciones del Gobierno del Distrito Federal.

Las calles son pequeñas y la circulación muy tranquila; en las calles del entorno se localiza un conjunto de departamentos, casas solas, un jardín de niños oficial, uno que otro comercio y grandes camellones arbolados.



## DIAGNÓSTICO PEDAGÓGICO

El diagnóstico constituye una primera etapa del ciclo investigativo, y permite comprender los problemas de la realidad, de tal manera que se tenga la información necesaria para planificar y realizar acciones, teniendo como propósito una innovación y un cambio, no simplemente en el director sino en la organización.

En este sentido, es necesario destacar los reportes que el personal docente hace de sus propios directivos; en la mayoría de las veces estos señalamientos muy desfavorables, en virtud de que se argumenta el uso férreo, duro, despótico del poder.

Los comentarios que suelen hacer al respecto son los siguientes:

- ✓ No tomar en cuenta a los maestros en las decisiones y dar una apariencia de democracia, cuando éstas ya están tomadas.
- ✓ En ausencia de explicaciones, solo se exige el cumplimiento de indicaciones precisas sin que existan cuestionamientos.
- ✓ Miedo
- ✓ Manipulación de la información.
- ✓ Preferencias de ciertos miembros del centro educativo para dar la información.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Con el fin de obtener información de directivos, así como de los maestros en la zona de influencia sobre las características que posee un líder, y de conocer qué saben los educadores acerca del tema de liderazgo, se llevó a cabo la aplicación de dos cuestionarios: uno para doce directores y otro para veinticinco maestros de grupo, correspondientes a la zona escolar 51-2111-311-41-x-014, sector 4, en Coyoacán, aplicándose un día para los directores y otro para los profesores.

Se dieron todas las facilidades para poner en práctica dicha tarea, las actitudes por parte de los directores fueron controvertidas, ya que unos se entusiasmaron al solicitarles su cooperación, y otros, decían que no le veían el sentido al cuestionario.

Respecto a los maestros, su actitud fue uniforme; demostraron gusto por la presencia del aplicador y por las preguntas que integraban el instrumento, dando en algunos casos signos de euforia y motivación.

Una vez aplicados los cuestionarios, los resultados que arrojaron se muestran a continuación:

## CUESTIONARIO PARA MAESTROS

Pregunta número 1: ¿Por qué a los maestros les gusta ayudar a sus compañeros o a otras personas cuando lo creen que lo necesitan?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Por gusto	16	64
Me siento bien	5	20
No me gusta	2	8
Por salir adelante	1	4
Me cae bien hacerlo	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Un alto porcentaje de los maestros consultados (92%) señalan una actitud positiva y solidaria ante la indefensión y la desventura de los demás, aspecto muy positivo para emprender amplias y numerosas acciones educativas. Llama la atención los dos casos (8%) que manifiestan desagrado.

Pregunta 2: En el colectivo escolar, cuando deseas hacer algo ¿quién lo decide?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Los demás	15	60
Tú	10	40
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Se puede apreciar dependencia en un sensible segmento; dos terceras partes de los maestros encuestados (60%), contestaron que toman decisiones o deciden realizar algo, sólo si lo hacen los demás, justificando que existen superiores y normas dentro del colectivo.

A diferencia, dos cuartas partes de dichos maestros (40%), respondieron que ellos deciden lo que tienen que hacer bajo su propia responsabilidad.

Pregunta 3: La toma de decisiones, con base al consenso grupal ¿Cada cuándo sucede?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Siempre	10	40
Casi siempre	12	48
Nunca	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Es considerable el número de maestros encuestados que señala que siempre y casi siempre lo llevan a cabo (88%), siendo una mínima parte de ellos que afirman que nunca (12%); ellos mismos comentaron las dificultades, con base en rivalidad que existe entre ellos.



Pregunta 4: ¿Quién es tu personaje favorito?

	FRECUENCIA	%
Benito Juárez	12	48
Mahatma Gandhi	6	24
Pancho Villa	3	12
Napoleón	1	4
La Dama de Hierro	1	4
Hitler	1	4
Superman	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Una parte significativa de los maestros encuestados (48%) - casi la mitad del grupo- señaló a Benito Juárez., aspecto que destaca un Prócer Nacional que se distingue por su probidad, honestidad y convicción de ideas.

Otra parte significativa (24%) se identificó con el Mahatma Gandhi., el líder pacifista.

El legendario Pancho Villa ocupó el 12% de las preferencias de los maestros comentados, personaje que simboliza el coraje, la belicosidad, la estrategia guerrera, el carácter indómito y la lucha idealista.

Hubo un grupo de maestros consultados - que fue la minoría- (12%) que se dividió en cuatro diferentes figuras: Napoleón, la Dama de Hierro (Margaret Tacher), Tyler, personajes representativos del máximo liderazgo en sucesos de conflagración bélica. Llama también la atención la figura siniestra del Führer (Caudillo)

Otro aspecto importante a ponderar fue que no se mencionó a ningún representante universal de la ciencia o del conocimiento (científico, investigadores, educadores), ni de las artes.

Pregunta 5: Cuándo realizas tu práctica docente en el plantel ¿qué prefieres?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dirigir	21	84
Que te dirijan	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Se observa que más de las tres cuartas partes de los maestros encuestados, al realizar sus actividades, les gusta dirigir; estos maestros tienen la alternativa de poder llevar a cabo su ingenio y demostrar su personalidad dentro de su tarea educativa.

Por otro lado, se señala una mínima parte de los maestros encuestados (16%), que prefieren que los dirijan, dejando ver que son personas sin iniciativa propia, realizando su tarea educativa solamente por cumplir.

Pregunta 6: ¿Cuándo te sientes más a gusto?

	Frecuencia	%
Cuándo estoy con otros	17	68
Cuándo estoy solo	8	32
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Se contempla que la mayor parte de los maestros consultados (68%), se siente más a gusto cuando se encuentra con otras personas, dejando ver que les gusta interactuar con los demás, siendo algo muy positivo para el colectivo.

Sin embargo, se puede apreciar que casi una tercera parte (32%) de los maestros encuestados contestaron que se sienten mejor cuando se encuentran solos, esto se puede observar en las escuelas durante los recreos, el aislamiento de algunos maestros.

\*Pregunta 7: ¿Te gusta ser líder en algún equipo al que perteneces?

	Frecuencia	%
Por dirigir	19	66
Por mandar	6	24
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Los maestros encuestados preguntaron que si también se refería fuera del centro de trabajo y se les contestó que sí.

Dos terceras partes de los maestros encuestados (66%), señalaron que les gustaría ser líderes dentro del equipo que pertenecen para tener la oportunidad de dirigir, presumiéndose con este resultado, que existen personas con cualidades para llevar a cabo diferentes estilos de liderazgos.

Curiosamente, una considerable cuarta de los maestros cuestionados (24%), respondieron que les gustaría ser líderes *por el simple hecho de mandar*. Que de llevarse a cabo el liderazgo en este último grupo, podría representar un liderazgo totalmente autócrata tipificándose en lo indeseable de un líder impuesto, y con difícil manejo de su personal

Pregunta 8: ¿Qué actividades estableces cuando el director te manda llamar y tiene que dejarse solo al grupo?

	Frecuencia	%
Indica llevar a cabo el trabajo	18	72
Se preocupa porque todo el grupo trabaje	7	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Más de dos terceras partes de los maestros encuestados (72%), señalaron que indican cómo llevar a cabo el trabajo al grupo; es decir, dar prioridad al aspecto organizacional.

Mientras que un poco más de la cuarta parte de los maestros consultados (28%), contestaron que ellos prefieren preocuparse no solo participen en el trabajo los alumnos que siempre cumplen, sino también los demás, que suelen crear desórdenes y caos en el grupo.

Pregunta 9: ¿Sugieres ideas propias a tu director, a tus compañeros docentes, a tus amigos cuando realizas una actividad?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Por exponer sus ideas	10	40
Les gusta dirigir	7	28
Hacer las cosas bien	4	16
No les gusta participar	4	16
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Se puede apreciar que un porcentaje significativo de los maestros consultados (40%), manifiestan que les gusta exponer sus ideas., característica fundamental de los innovadores.

Un poco más de la cuarta parte (28%), asevera aportar para poder dirigir (liderazgo); y casi una tercera parte de los maestros encuestados divide su respuesta (32%).

Una primera parte señala sugerir con el fin de hacer las cosas bien (Etica), y otra, que llama la atención, indica rechazo a participar; y es el mismo número de maestros a quienes les disgusta que los dirijan.

Pregunta (10), se cuestiona: ¿Que es para tí un líder?

	Frecuencia	%
Es un jefe	6	24
Persona que ayuda	6	24
Quien dirige	6	24
Quien manda	6	24
Desconoce lo que es un líder	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

Llama la atención que en las respuestas de los maestros encuestados, un profesor señaló desconocer lo que es un líder, lo cual se puede calificar honesto, pero desconcertante, ya que ignorar un concepto de esa naturaleza, evidencia el total de sus conocimientos y experiencia.

En las respuestas correspondientes a esta pregunta, se manifiesta una parte considerable (72%), que mantiene una idea similar del concepto: *jefe*, *dirigente*, *mando*, este último, en una concepción muy burocrática.



---

La figura del líder, queda de manifiesto no ha sido lo suficientemente comprendida por aquellos que aparentemente trabajan como líderes de la educación.

Haciendo una evaluación cualitativa, se pudo constatar por medio del cuestionario que los maestros manejan y conocen el concepto de líder, el cual se basa en la imagen de un jefe, un dirigente, o bien la persona que tiene poder o como ellos dicen, *el que manda*.

Los maestros mantienen una disposición para ayudar, formando en ellos mismos un estado de confort y satisfacción, el cual les crea seguridad para decidir por sí sólo lo que desean, aunque esto sólo se manifestó en casi una cuarta parte (24%) de los encuestados. Así mismo tienen un alto sentido de la socialización y la llevan a cabo de manera razonada, pues expresan su por qué al ejecutarla; además muestran una idea clara de lo que es dirigir, manejan el sentido de responsabilidad que no solamente se puede ver en lo que arrojó el instrumento empleado, sino también se puede observar dentro del aula, dando como resultado la confianza del grupo.

Demuestran ser maestros innovadores, creativos, seguros de lo que quieren y compartidos al tratar de dar a conocer sus sugerencias e inquietudes no únicamente a su directivo, sino también con las personas con las que interactúan.

Sin olvidar que también existe un considerable segmento de los maestros consultados que deja ver que no ha comprendido suficientemente el concepto del líder y que se muestran inaccesibles al cambio, probablemente por el temor que obviamente éste provoca o por atender a su área de confort.

Se puede evaluar al grupo como interactivo, honesto, amable, congruente con lo que le pide la directora, destacándose aptitudes de los maestros que cuentan con las características de un líder; por medio de la observación directa se detectan dos líderes naturales en el grupo quienes ya gozan con el reconocimiento de sus compañeros. El desarrollo de este análisis fue por medio de los principios de la investigación participativa.

## CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

Pregunta 1: ¿Para usted qué es un líder?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Dirigente	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Se puede observar que el total de los directores consultados tiene una respuesta tajante: un líder es un dirigente. Eso sé enfatizó,.

Sin embargo, es importante señalar que dirigente no es sinónimo de líder, ya que un líder es aquel que inspira confianza y respeto a sus subordinados, quienes sienten en las aportaciones del líder que existe eficiencia, equilibrio, madurez, prudencia entre otros, y que representa el máximo beneficio para sus representados.

El dirigente, es una autoridad designada, es alguien con mando, lo haga bien o lo haga mal, por encargo de altos funcionarios, jefes, y puede mediar dinero, compromisos, alianzas u otras situaciones específicas para obtener el cargo.

\*Pregunta 2: ¿Ha percibido líderes en su equipo de trabajo?

	Frecuencia	%
En la realización de su trabajo	11	91.6
Nunca lo ha percibido	1	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Se puede apreciar que casi la totalidad (91.6%) de los directores encuestados, durante la realización de su trabajo, sí han podido percibir líderes.

También se puede apreciar que de los directores consultados, sólo uno indica que nunca ha podido percibir un líder en su equipo de trabajo.

Llama la atención la respuesta negativa del director arriba mencionada, ya que es difícil o prácticamente imposible que no exista en un grupo de personas un líder, o que demuestre algunas características que posee éste.

Y es que, hasta en los momentos más cotidianos como en un severo congestionamiento de tránsito o cuando un niño se accidenta en la escuela, o en caso de una denuncia, no falta quien surja como líder, para remediar las situaciones de cada caso citado.

Pregunta 3: ¿Cuál es la principal característica que debe tener un líder?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Responsable	5	41.6
Organizador	4	33.3
Honrado	2	16.6
Entusiasta	1	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Un porcentaje considerable de las respuestas (41.6%) de los directores encuestados, fue que el líder debe privilegiar la responsabilidad..

Una sensible tercera parte (33.3%), contestó que la característica principal debe encauzarse hacia los aspectos organizacionales.

La honradez; una circunstancia crucial, fue otra característica señalada, pero sólo para un 16.6%; y una mínima parte de ellos un caso, (8.3%) indicó el entusiasmo.

Pregunta 4: ¿Cuáles son las características que ha notado en sus líderes?

	Frecuencia	%
Mandones	5	41.6
Organizadores	3	25
Entusiastas	2	16.6
Inteligentes	1	8.3
No sabe	1	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Aquí se puede apreciar claramente el aspecto que predomina para casi la mitad del grupo encuestado (41.6%): el mandato impositivo, forzado, imperativo *mandones*; lo cual lo tiene que enfrentar.

Una cuarta parte (25%), los considera positivamente como *organizadores*; otra parte (16.6%), de los directores consultados observa características también acordes como entusiastas, así como inteligentes, y uno que no sabe (con 8.3% respectivamente).

Pregunta 5: ¿Qué tipo de liderazgo ejercen sus líderes?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Positivo	12	100
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

El cien por ciento de los directores que participaron en dicha encuesta contestaron que llevan a cabo un liderazgo positivo.

Es importante hacer una reflexión en esta respuesta, ya que señala la falta de conocimiento de los tipos de liderazgo, además de que contradice la respuesta anterior.

Pregunta 6: ¿Cómo detecta a los líderes en su centro de trabajo?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Observación	11	91.6
Al formar equipo	1	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Indicaron los directores consultados de manera muy significativa, casi la totalidad (91.6%), que lo detectan en el trato cotidiano; una mínima parte, un caso (8.3%), lo realiza en la organización de equipos de trabajo.



Pregunta 7: ¿Usted se considera un líder dentro de su equipo de trabajo?

	Frecuencia	%
Se considera líder	7	58.3
No se considera líder	5	41.6
<b>TOTAL</b>	12	100

Las respuestas de los directores encuestados muestran seguridad y autosuficiencia en un considerable porcentaje 58.3%.

La otra parte (41.6%), manifestó duda en cuanto a mi aceptación, y la falta de confianza en sí mismo, al depender de las decisiones de los demás.

Ambos grupos se autoevaluaron con cuidado, y debe suponerse que decidieron con honestidad sobre sus facultades personales.

Los directores consultados comentaron que sus posiciones las ganaron por ser líderes con base en su forma de ser; y los segundos se manifestaron reflexivos, utilizando mucho tiempo en manifestar su opinión, y de manera personal, se aprecia una contestación honesta y sincera.

Pregunta 8: ¿Cómo detecta a los líderes en los diversos entornos?

	Frecuencia	%
Por juego dirigido	8	66.6
Por juego espontáneo	2	16.6
No lo detecta	1	8.3
No contestó	1	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Un segmento considerable de directores consultados (66.6%), dieron una contestación muy significativa al señalar que en el aula lo hacen por medio del juego dirigido,

También se aprecia que una pequeña parte de dichos directores (16.6%) lo realiza por medio de juego espontáneo.

Otra parte (8.3%) – un caso- señaló no darse cuenta, y en otro no contestó.

Se especificó, que generalmente estas actividades se realizan durante el ejercicio de las responsabilidades educativas, juntas de consejo, en los cursos o en las convivencias que tienen los directivos con su personal.

Por tales motivos, es difícil considerar que algún director que interactúa con su personal a cargo, no pueda darse cuenta si existen o no líderes en su equipo de trabajo (8.3%); llama la atención el director que no contestó.

Pregunta 9: si se considera líder ¿Qué tipo de liderazgo ejerce?

	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Democrático	5	41.6
Autócratas	5	41.6
No contestaron	2	16.6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Aquí se hay que destacar; bien por el 41.6% que se considera democrático; pero muy negativo pero el otro 41(41.6%) que se manifiesta autócrata. Además, se puede observar que los directores consultados sobrantes, (16.6%) no contestaron.

En esta pregunta es importante resaltar la incongruencia de los directores en sus contestaciones, debido a que, al cuestionarles cómo era el tipo de liderazgo que ejercen los líderes de su personal, se limitaron a contestar que positivo.

Confirmando que es relevante fortalecer a los directivos con capacitación que permita tener un mayor conocimiento del tema, con el fin de poderlo transmitir a su equipo de trabajo.

Pregunta 10: ¿Cuáles han sido los beneficios reportados por los maestros al ejercer un tipo de liderazgo?

	Frecuencia	%
Integración de grupo	6	50
Satisfacción personal	5	41.6
No contestó	1	8.3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>100</b>

Se contempla que un segmento importante de los directores encuestados (50%), señala que *sus beneficios son por medio* de la integración del grupo.

También se puede apreciar una parte muy considerable un (41.6%), es por satisfacción personal.

Por último, (8.3%), correspondiente a un solo director encuestado, no contestó a la pregunta, dándose una relación con una de las respuestas de la pregunta anterior, en la cual señalan la misma respuesta.

Ejercer el cargo de la dirección, implica tener un amplio conocimiento del tema de Liderazgo, sin embargo por los comentarios de algunos de ellos, consideran que ser un líder es únicamente ser dirigente, se observa que los maestros tienen más idea de lo que es un líder, como se puede ver en las respuestas de los cuestionarios.

Para remediar estas carencias, es necesario una mayor información por parte del directivo acerca del tema para que puedan entonces llegar a formar docentes líderes dentro de sus grupos y esta información coadyuve a que los directivos se involucren y motiven para que durante su práctica puedan detectar quiénes son líderes en su grupo.

Además, los directivos conocen algunas características que posee un líder y se ubican especialmente en una, en la que los directores la califican como *mandones*, siendo ésta más que una característica un tipo de liderazgo.

Referente a los tipos y estilos de Liderazgo, los directivos demuestran una gran ignorancia y se limitan únicamente en llamarlos positivos o negativos, siendo también un obstáculo para poder alcanzar el propósito que se pretende.

Se recomienda la orientación para los directivos, con el objetivo de erradicar la falta de conocimiento del tema y que cuenten con las herramientas suficientes para poderlo manejar, no solamente por sus conceptos de manera aislada, sino

con la idea primero, de un autoconocimiento verdadero del directivo para saber si es o no un líder y crear la confianza en él mismo para proyectar lo que se desea.

Algunos directivos se consideran líderes debido a que coordinan sus grupos, o porque guían a sus maestros, también lo creen por ser congruentes en lo que piensan y actúan; sin embargo, es difícil de aceptar, primero por lo que se ha observado durante este tiempo y por la carencia de conocimientos, proponiendo en este sentido la sensibilización, aunada a la orientación con el fin de alcanzar la tolerancia en los maestros para llevarlos a la congruencia y al ejemplo de sus educandos.

Al conseguir la sensibilización y el manejo del tema por medio de una orientación adecuada a las necesidades e inquietudes de los directivos y los maestros, se alcanzarán en realidad liderazgos democráticos por parte de los directivos como ellos lo expresan en su mayoría, los cuales beneficiarán a la integración de grupos, se alcanzará la satisfacción personal y realmente entonces se podrá coordinar a los maestros.

Por otro lado, los directivos con los cuales se está trabajando el presente proyecto, detectan a sus líderes por medio del juego dirigido y el juego espontáneo durante el período de clases, dentro y fuera del plantel, esto es una buena herramienta para poder detectar a sus líderes y de involucrarse el directivo dentro del proceso.

Si el juego se maneja adecuadamente y se le da un seguimiento se puede obtener la formación de maestros líderes, los cuales pueden llegar a desarrollar excelentes liderazgos que pueden y deben ser de gran ayuda para el directivo ya que este se convierte en agente de cambio y los maestros al ejercer sus liderazgos permiten transformar conductas y actitudes de todos los miembros del grupo incluyendo al directivo.

En este sentido, es necesario destacar los reportes que el personal docente hace de sus propios directivos; en la mayoría de las veces, estos señalamientos muy desfavorables, en virtud de que argumentan el uso duro, férreo, despótico del poder.

Los comentarios que suelen hacer al respecto son los siguientes:

- ✓ No tomar en cuenta a los maestros en las decisiones y dar una apariencia de democracia cuando estas ya están tomadas.
- ✓ En ausencia de explicaciones, solo se exige el cumplimiento de indicaciones precisas sin que existan cuestionamiento.
- ✓ Miedo
- ✓ Manipulación
- ✓ Preferencia de ciertos miembros del Centro Educativo, para dar la in formación.

Y para concluir, es importante siempre tomar en cuenta los resultados que se arrojaron durante la aplicación de instrumentos que se llevó a cabo, así como también las recomendaciones que se enuncian, sin otro interés que con el deseo de que algunos maestros ejerzan su liderazgo, ya que al realizarlo el directivo ayuda al maestro a que aflore su personalidad, aumente su seguridad y le permita desarrollar sus habilidades y destrezas, pues en la mayoría de las situaciones en este tipo de conductas, el directivo las sofoca con castigos y etiquetas de mala actuación, así como la imposición de las decisiones.

#### **Comentarios acerca de la encuesta:**

El cuestionario se aplicó en un ambiente un poco tenso al inicio ya que los directores participantes dejaron ver alguna que otra actitud de temor o de descontento.

Se les pregunto cuál era la razón de estas actitudes y respondieron que creían que era una evaluación para el Sector al que corresponde sus centros de trabajo

Antes de iniciar a responder el cuestionario, dos de los directores encuestados, señalaron que se les hablaba de cambios de liderazgo, pero que no se les informaba y capacitaba adecuadamente; y en la realidad nada de esto funcionaba.



Después de la interpretación del cuestionario aplicado a los directores encuestados correspondientes a la zona 219, Sector 4, en la Delegación Coyoacán se aprecia lo siguiente:

Desde una evolución cualitativa la idea que tienen los directivos de un líder es únicamente de dirigente.

En las respuestas que arrojaron los cuestionarios de los directores encuestados, se puede observar que de manera muy somera manejan el concepto de liderazgo

Llama la atención la actitud que manifestaron los directivos al responder el cuestionario debido en que en algunas respuestas existen contradicciones

Se vuelve a señalar por considerarse relevante que la pregunta 9 ¿Qué tipo de liderazgo ejerce?, algunos maestros no contestaron y en estos se encuentra los directores que mostraron estar descontentos al inicio del cuestionario.

El grupo de directores en dónde se lleva a cabo el proyecto, manifiesta tener conocimientos muy escasos sobre el tema de liderazgo, Así como carecer de las herramientas que les permitan poder formar liderazgos en sus equipos, ya que estos son sofocados por medio de las sanciones debido a que a los maestros se les califica cómo maestros indisciplinados e insubordinados.

Por lo tanto, es necesario partir de una orientación para los directores que participan en la cual no solamente se analicen los conceptos de liderazgo, sino también fungir como agente de cambio y sensibilizar a los directores para que puedan interactuar con dignidad y armonía con sus maestros, y así, que los profesores ejerzan su liderazgo, y con ello transformar cada entorno escolar, basado en una investigación participativa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La problemática surge cuando se observa que la mayoría de los directores de las escuelas de Educación Primaria, son los que se ha tenido contacto en la función supervisora, pertinente, de un verdadero impulso al plantel, no desarrollan un estilo de liderazgo ocasionando estancamiento en sus escuelas, apatía en su personal, falta de interés en el trabajo, lo cual trasciende en el aprovechamiento de los alumnos y en las actitudes de los maestros, siendo esta una situación completamente opuesta a lo que se requiere actualmente para llegar a formar las escuelas de calidad.

Se observa en algunos de los directores actitudes de rechazo, indolencia, temor a perder su área de confort, así como indiferencia para llevar a cabo nuevas tendencias para alcanzar un aprendizaje óptimo en sus alumnos en los planteles que tienen a su cargo.

Son incomprensibles las dificultades y las limitantes que presentan estos directores, cuando se les solicita que lleven a cabo algún cambio y concretamente cuando se les ha pedido iniciar un liderazgo humanista y democratizador

### **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Evaluar la situación problemática remitió a diagnosticar por medio de un cuestionario a directores y maestros para poder conocer hasta donde y como se manejaba el conocimiento del liderazgo y cuáles eran las posibilidades para poder realizar lo planeado.

Tiempo después se sugirió a una directora llevar a cabo en su plantel sesiones de análisis de la función directiva con los diferentes directores encuestados, con el fin de iniciar un proceso de sensibilización y llevar a cabo algunas estrategias que coadyuvaran al desarrollo del liderazgo con su personal, el cual trascendiera hacia las perspectivas, comunidades educativas

### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El problema atañe a seis escuelas en donde los directores amablemente han aceptado participar en el presente proyecto de innovación; las primeras reuniones se realizan en la Escuela Pedagogía, Clave 5122111-311-43-X-014, ubicada en Mz. s/n, Col. Educación, Delegación Coyoacán.

El motivo por el cual se seleccionó el plantel en comento, se debe a que la titular responsable del mismo, cuenta con el espacio idóneo para llevar a cabo las sesiones con los directores de las demás escuelas.

El grupo se caracteriza por seis individuos que tienen a su cargo el puesto de dirección en cada plantel educativo, habiendo obtenido cinco de ellos el puesto por medio de una relación o amistad dentro del gremio, y otro por contar con las características adecuadas para dirigir una escuela con personal muy conflictivo, el cual, en fecha reciente y con ayuda de los padres de familia, cerraron la escuela y no permitieron más que continuara la directora en turno.

Al acuerdo que se llegó para la realización del presente trabajo, como ya se ha mencionado anteriormente, fue por invitación y después de manera consensuada, se determinó la manera de realizar los trabajos y fines que se pretenden alcanzar.

De inicio se realizó el planteamiento del proyecto de innovación a la directora del plantel la cual autorizó con gusto y entusiasmo la aplicación de dicho proyecto, siendo ella la persona quien invitó a sus colegas a participar en dicha propuesta.

Dada la importancia que el directivo tiene en el tema, además de contar con su autorización para la realización del mismo, el entusiasmo que demuestra facilita la conducción y aplicación del proyecto.

Los directores se reunieron para ser informados por la sustentante, acerca del proyecto de liderazgo, así ellos obtuvieron la información necesaria del mismo en donde aclararon sus dudas, así como de la información particular de cada uno de ellos de acuerdo a sus necesidades de manera explícita, subrayándose la importancia de su participación e interacción durante el tiempo del proyecto, sensibilizándose desde el inicio para alcanzar la confianza y la seguridad de los miembros para poder descubrir, mejorar o alcanzar cada uno su liderazgo de acuerdo a características de personalidad.

*La problemática central o específica, se presenta ante todo, en que ninguno de los directores no fueron capacitados o instruidos para desenvolver el rol de la dirección, lo cual provoca muchos problemas debido a que no se cuenta con los criterios y características para el manejo de liderazgo.*

Las estrategias que se tienen planeadas son con el fin de proporcionar el conocimiento de los lineamientos del director, el organigrama de la estructura escolar, el conocimiento del tema de liderazgo, las características de un líder, conocimiento de ellos mismos, de su tipo de carácter y el descubrimiento de sus características de acuerdo al liderazgo que ejercen.

Los logros en el dominio de estas herramientas de trabajo se verán reflejados en dinámicas que se evaluarán de manera quincenal, en diez sesiones y cuyos resultados se verán plasmados en el ejercicio del próximo ciclo escolar 2004-2005,

en donde la innovación habrá permeado hasta el último nivel estructural, no menos importante que la cabeza piramidal, y por lo mismo trascendido a la comunidad educativa.

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Los directores ¿comprenden amplia y profundamente la trascendencia de sus decisiones en sus comunidades educativas?

¿Por qué es importante que los directores lleven a cabo un liderazgo en su centro de trabajo?

Los directores ¿diferencian claramente las repercusiones entre el ejercicio autócrata y democrático de su función?

¿Cuáles son las necesidades humanas básicas?

¿Cómo llevan a cabo los directores un liderazgo?

¿Cuáles son los estilos de liderazgo?

¿Cuál es el estilo ideal de liderazgo aplicable en una institución educativa?

¿Cuáles son las características de un líder?

Los directores cuando ejercen un liderazgo en sus centros de trabajo ¿Por qué es importante el delegar responsabilidades y funciones a su personal docente?

### **PREGUNTA CENTRAL**

*¿Es factible construir y aplicar una estrategia alternativa, que permita que el personal que ocupa el puesto de dirección, reflexione sobre su responsabilidad y trascendencia de su cargo y sus funciones de liderazgo; y lo aplique en el ejercicio de su cargo?*

### **PROPÓSITO Y METAS A ALCANZAR**

Formular, construir y aplicar un proyecto innovador, en donde se sensibilice al personal directivo a nivel primaria de la institución educativa con fines a desarrollar su propio estilo de liderazgo que coadyuve a la cobertura integral de fines personales, grupales e institucionales, en la zona 219 ,Sector 4, de Coyoacán, Distrito Federal.



### **CATEGORÍAS DE ANALISIS.**

1. Que los directivos analicen los diferentes estilos de liderazgo y las herramientas necesarias para administrar y orientar a su equipo de trabajo.
2. Analizar las características que posee un líder.
3. Definir e interpretar la personalidad de cada director por medio de su carácter y temperamento.
4. Formar equipos de trabajo de alto rendimiento en el personal de cada director.
5. Detectar y analizar qué estilo de liderazgo desarrolla cada director en su centro de trabajo.
6. Sensibilizar a los directores sobre la trascendencia de la toma de decisiones, en las comunidades educativas?

Las categorías que se han enlistado establecen un enlace de interdependencia para la construcción de un proyecto innovador, a efecto de llevarse a la práctica,

basándose en una categoría esencial, misma que se reflejan en los números 5 y 6, las cuales conllevan a la obtención del fin deseado; es decir, alcanzar el desarrollo de un estilo de liderazgo humanista, democrático en el personal directivo.

### **ALTERNATIVA**

Existen al respecto del tema objeto de estudio, una serie de alternativas de intervención que se antojan aplicables en el proceso planteado, toda vez que, el fin del presente proyecto brinda la oportunidad de abordarlo de distintas maneras, ya que si de liderazgo se habla, se llega indistintamente a la conclusión de que su raíz brota desde lo más íntimo de la propia personalidad, y es en esta misma donde se puede encontrar un abanico de características, mismas que al consolidarse y mostrarse al exterior, reflejan el más puro estilo de dirección o liderazgo.

La alternativa a considerarse de manera principal, será la determinación a priori del estilo de liderazgo de cada uno de los participantes, de tal forma que una vez aplicadas las estrategias basadas en la sensibilización y orientación se pueda determinar por segunda ocasión el estilo de liderazgo predominante.

Cabe hacer mención, que la intención de esta estrategia, no es la de cambiar por cambiar el estilo de liderazgo, ni tampoco el imponer algún estilo, la importancia

de la estrategia se fundamenta en darle a cada uno de los individuos participantes, la posibilidad de localizar el estilo de liderazgo que más les convenga, pero este proceso tal y como se ha venido planteando con anterioridad, requiere de dotarlos en primera instancia de toda la información necesaria para que ellos sin proponerle directamente, se definan por un estilo, en una definición por convicción, más no por imposición.

Dentro del proceso de sensibilización y orientación se torna de vital importancia, explicar a los participantes los puntos torales del marco teórico que sustenta la investigación, haciéndose necesario retomar las teoría de White y Lippitt, quienes hablan del estilo autoritario, liberal y democrático.

En este orden de ideas, será necesario también, reconocer a cada uno de los participantes los avances que vayan mostrando, ya que en algunos casos, deberá existir resistencia al cambio, y no sólo por pensar que se está haciendo mal las cosas, sino por reconocer ante los demás que se requiere llevar a cabo un esfuerzo adicional para alcanzar y mantenerse dentro del esquema de mejora continua.

## **MARCO TEORICO**

El autor Stephen J. Bal, que hace explícito que el directivo como líder debe contar con una habilidad política y asumir estilos que apoyen en las tareas de organizar su escuela. Indica también que el director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela y las responsabilidades legales de éste, lo sitúan en una posición única de autocracia admitida, siendo el responsable de planificar y mantener su escuela como una organización formal, convirtiéndose en la expresión de su autoridad.

Es importante reconocer que un líder nace o se hace, y para ello se deben tomar en cuenta diferentes aspectos; y uno de los más importantes es la personalidad de quien emane el cargo de la dirección.

Un líder nato desarrolla intuitivamente sus habilidades y destrezas así como los conocimientos, este tipo de personas en todos los ámbitos que se desarrolle van a liderar como puede ser el familiar, escolar, laboral, educacional y recreativo, etc.

El líder designado, suele ser temporal, surge de una necesidad administrativa laboral, militar, organizacional; maneja principalmente los conocimientos y desarrolla sus habilidades descubriendo en ocasiones sus destrezas.

El líder con ética, probidad, respeto así mismo y a los demás, con dignidad influye pero no manipula, ni infunde miedo; es convincente y honesto, se convierte en ejemplo porque de él se aprende.

Una persona que es líder con esas características, visualiza, ve lo que los demás no ven, asume riesgos y no tiene miedo de ser protagonista de su tiempo.

Mahatma Gandhi lo hizo al señalar:

“He tomado sobre mis espaldas el monopolio de mejorar sólo a una persona, y esa persona soy YO MISMO, y se cual difícil es conseguirlo.”<sup>1</sup>

Para ser un líder congruente, de valía para su comunidad, y hasta para la misma humanidad, es necesario contar entre otros, con las siguientes características, notando que unas se acentúan más, debido a la personalidad del individuo.

- |               |             |                |
|---------------|-------------|----------------|
| ♣ Racional    | ♣ Incisivo  | ♣ Infatigable  |
| ♣ *Visionario | ♣ Reflexivo | ♣ Respetuoso   |
| ♣ Humanista   | ♣ Analista  | ♣ Imaginativo  |
| ♣ Convincente | ♣ Sincero   | ♣ Atento       |
| ♣ Empático    | ♣ Sensato   | ♣ Comprometido |

---

<sup>1</sup> SAGARPA. Manual de Liderazgo México, 2002, Pp. 2

- ♣ Tenaz
- ♣ Audaz
- ♣ Sapiente
- ♣ Honesto
- ♣ Carismático
- ♣ Ético
- ♣ Raudo
- ♣ Negociador
- ♣ Decidido
- ♣ Valiente
- ♣ Digno
- ♣ Persuasor
- ♣ Probo
- ♣ Intermediador
- ♣ Erudito
- ♣ Diplomático
- ♣ Estratega
- ♣ Conservador
- ♣ Investigador
- ♣ Integro
- ♣ Gestor

Para un líder, lo más importante dentro de su liderazgo, es alcanzar el reconocimiento y convencimiento que logre en las personas.



Autores especializados coinciden al establecer diferentes tipos de liderazgo:

- **Liderazgo Formal.**-Es una jerarquía que otorga la estructura de la organización. En un equipo de trabajo puede que sea asignado el rol de líder por asesores o los integrantes.
- **Liderazgo Informal.**- Está dictado por el carisma, la simpatía, la energía y la capacidad para solucionar problemas del grupo. Es una persona que tiene que tiene la capacidad de dirigir, aglutinar, convencer y hacer convergentes los esfuerzos del grupo; y por reconocimiento hacer que sus compañeros lo apoyen en su trabajo, no importándoles que se extiendan las horas del mismo.
- **Liderazgo Emergente.**- Algunas personas que no poseen estudios, en ocasiones se enfrentan a situaciones en donde el individuo las resuelve descubriéndose como líder.
- **Liderazgo Tradicional.**- Es una de las primeras clasificaciones formales del liderazgo y está determinada en tres estilos básicos de liderazgo:
  - ❖ **Autócrata.**- Es aquel líder cuya forma de mandar se caracteriza por imponer las órdenes, demandar acciones, exigir obediencia, no toma

---

en cuenta las opiniones del grupo, es poco flexible para aceptar cambios o nuevas formas de trabajo.

❖ **Demócrata.-** Líder cuya principal característica es descansar la toma de decisiones y solución de problemas en el grupo, es flexible al cambio, paciente, sabe escuchar, puede llegar a sacrificar el resultado por el bienestar del grupo, es altamente afiliativo.

❖ **Laissez Faire.-** Mejor conocido como *dejar hacer*, se caracteriza por permitir que el grupo sea el que resuelve los problemas, se ausenta de las tareas, es lejano de las personas y en muchas ocasiones es considerado un mal líder.

➤ **Liderazgo situacional.-** En este tipo de liderazgo no se depende únicamente del estilo del líder, es una circunstancia específica en el tiempo y espacio real en una tercera variable sumamente importante: la madurez del grupo.

También en el liderazgo existen estilos como el analítico, el expresivo, el amistoso y el impulsor; cabe recordar que estos estilos son naturales, es decir, no son ni buenos ni malos, simplemente son situacionales, lo importante es conocer y entender el comportamiento humano.



Los expertos aseguran que el líder no está atrapado en uno solo, sino tiene algo de cada uno, aunque uno es el que más se acentúa, debido a los propios patrones de comportamiento.

Cualquier estilo o estilos de influencia que aplique el líder es producto de experiencias, aptitudes y referencias personales

Ordway Tead, desarrolló un enfoque sobre liderazgo, el cual se basa en el conjunto de actividades propias de un líder que tiene la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo, para la realización de propósitos previamente definidos, ya que el líder para Tead., “es un agente moral símbolo de democracia dentro del grupo o de una organización”.<sup>2</sup>

Debido a que los maestros suelen no mostrar interés por sus alumnos que puedan liderar, es común que presenten una serie de incongruencias, las cuales obstaculizan los liderazgos, puesto que cuando un educando decide ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos del grupo (como lo enuncia Tead), el profesor limita al niño en sus actitudes, habilidades y destrezas, etiquetándolo como un alumno desordenado, hiperactivo, inquieto, entre otros calificativos.

---

<sup>2</sup> Antología Básica, UPN. La Gestión como Quehacer Escolar. L. E. 94

Además, los directores y maestros en ocasiones desconocen los estilos y tipos de liderazgo que existen, y se conforman y sólo en calificar al liderazgo en positivo y negativo, recomendándose la orientación de los educadores como uno de los elementos más viables para poder dar respuesta a todo lo que se relacione con el tema, haciendo uso de las herramientas necesarias y los conocimientos específicos para poder llevar a cabo la formación de niños líderes en sus grupos.

Cuando en el aula se está llevando a cabo un liderazgo erróneo, puede generarse la agresión de líderes distorsionados, debido a los malos hábitos del liderato y que con frecuencia se encuentra.

Hanz Finzel señala y describe los diez errores más comunes que cometen los líderes:

1. “La actitud impositiva.
2. Delegar de forma deficiente.
3. Enfrascarse en el papeleo y no en la gente.
4. Permitir el caos de la comunicación.
5. Inseguridad.
6. No considerar las pautas culturales.
7. Impedir que los jóvenes asciendan.
8. Obtener el éxito sin reparar en errores.

9. Tomar decisiones en forma dictatorial.

10.No prever el futuro”.<sup>3</sup>

Dentro de estos diez errores que se plantean, el líder cuando es niño con mucha frecuencia comete el primero, el segundo, el cuarto y el quinto error; por lo que hay que tomar en cuenta su edad, sus intereses, y propiciar que el maestro permita un desarrollo óptimo de su liderazgo.

Con base en las características aquí analizada, remite en vital: importancia, sensibilizar y orientar para quienes fungen como líderes, considerándose los pros y los contra de lo que es un liderazgo, y como se desarrollan las habilidades y destrezas que ser humano posee, tanto para los demás, como para uno mismo.

Aquí es importante recordar a Charles Dickens, cuando escribe: “El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta.”<sup>4</sup>

Considerando esta frase muy importante para el educador, porque le permite abrir un panorama en el conocimiento de sus alumnos y así se evitaría el coartar el liderazgo del niño, eliminándose las etiquetas que los maestros

---

<sup>3</sup> Finzel Hans .Los líderes, sus 10 errores más comunes,. Ediciones Las Américas. México, 2002., p 196.

<sup>4</sup>Dickens, Charles. Frases Célebres , Editorial Planeta. México, 1997., p.48 .

---

suelen aplicar, en la escuela en la que se lleva a cabo la presente investigación.

Se puede conocer si una persona tiene las características de un líder, y para ello es necesario llevar a cabo una evaluación psicométrica, para valorar las actitudes, aptitudes y personalidad del individuo; en los cuestionarios que se llevaron a cabo en la escuela donde se está trabajando, estos arrojaron en este punto que los profesores lo que utilizan para conocer si tienen líderes en su grupo es el juego dirigido y nadie lleva a cabo pruebas para conocer los perfiles, y lo más probable es que no les interese.

El liderazgo se puede medir cualitativamente, sin embargo, las metas y los objetivos que se desarrollan son medibles de manera cuantitativa, lo cual ayuda a conocer las actitudes, aptitudes y personalidad del individuo.

Además, “el juego tiene un papel importante dentro del liderazgo y se puede manejar por medio de técnicas grupales como el *test sociométrico* el cual ayuda a distinguir roles, conocer las relaciones interpersonales y la estructura del grupo, obviamente detectando los alumnos con habilidades para ser líderes, guiándolos fácilmente”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Técnicas Grupales, Editorial Lukambanda. Colombia, p. 95

Refiriéndose al director del plantel de educación primaria, es el responsable inmediato de administrar el servicio educativo conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

Las funciones generales del director del plantel de educación primaria son:

1.-Controlar que la aplicación del plan y los programas de estudio se efectúen conforme a las normas y demás disposiciones e instrucciones de educación primaria escolarizada que establezca la SEP.

2.-Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.

3.-Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar se realicen conforme a las normas establecidas.

4.-Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

Dentro del manual del plantel de educación primaria el director tiene asignado una serie de funciones específicas las cuales permiten orientar y llevar a cabo la administración del servicio educativo a su cargo.

---

Se considera el perfil del puesto a la disposición del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

En el caso particular del perfil de puesto para un director se basa en:

- ✧ Escolaridad: Título de profesor de educación primaria.
- ✧ Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
- ✧ Criterio: Toma de decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria y manejar adecuadamente las relaciones humanas, además de sugerir y planear estrategias viables y pertinentes.
- ✧ Iniciativa: Crear y proponer opciones de trabajo; planear soluciones y resolver problemas.
- ✧ Capacidad: Organización y dirección de grupos; escuchar, retroalimentar y relacionarse.
- ✧ Actitud: Respeto, compromiso, ética y responsabilidad.

Cabe mencionar que existen características requeridas para el desempeño del puesto, las cuales se entienden como un conjunto de rasgos de conocimiento, capacidad y actitud, los cuales se representan de manera convencional y se relacionan y agrupan con las funciones específicas del puesto.

Enseguida se describen las características requeridas al puesto con el fin de apoyar al director del plantel en el desempeño de sus funciones

### **1.-Rango en materia de planeación**

El director lleva a cabo una programación de acuerdo a los lineamientos de los manuales de organización del plantel y de operación del sistema de educación primaria.

### **2.-Rango en materia técnico-pedagógica**

El director del plantel apoya a su personal en la aplicación del plan y los programas de estudio, así como en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y establece actividades que permitan la vinculación de la teoría con la práctica.

### **3.-Rango en materia de organización escolar**

El director del plantel designa las actividades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad educativa con el fin de lograr una máxima eficiencia en el desarrollo de los planes y programas de estudio.

### **4.- Rango en materia de control escolar**

El director del plantel debe controlar la ejecución de las actividades que lleven a cabo los miembros del personal a su cargo a fin de asegurar el logro de los objetivos y metas establecidas

### **5.-Rango en materia de supervisión**

El director del plantel debe vigilar la aplicación del plan y programas de estudio, así como el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, se efectúen conforme a los lineamientos y normas establecidas por la Secretaría de Educación Pública.

### **6.-Rango en materia de extensión educativa**

El director del plantel debe motivar a su personal para que realicen actividades que favorezcan el proceso enseñanza-aprendizaje.

### **7.-Rango en materia de servicios asistenciales**

El director del plantel debe llevar a cabo una selección de los alumnos que serán beneficiados con becas, determinando que sean aquellos que más lo requieran por su situación económica.

### **8.-Rango en materia de recursos humanos**

El director del plantel tiene como responsabilidad el logro de los objetivos, planes, programas y metas del servicio educativo, para lo cual es necesario que el personal a su cargo mantenga un relación laboral, pedagógica y social de compromiso; esta situación es de vital importancia para la ejecución del hecho educativo.



### **9.-Rango en materia de recursos materiales**

El director del plantel controla los bienes disponibles del plantel racionalizando el uso de los mismos.

### **10.-Rango en materia de recursos financieros**

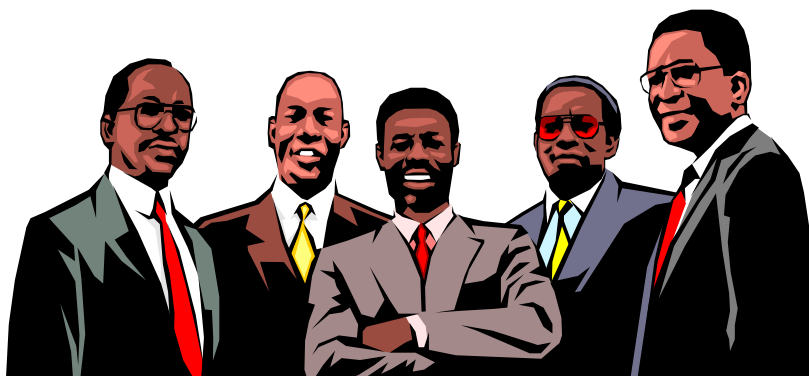
El director del plantel ejerce los ingresos propios del plantel, teniendo presente la importancia de manejarlos con transparencia y eficacia.

La función directiva en el contexto socio-educativo actual requiere que el director sea un profesional quien debe enfrentar un cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal, dando como resultado un nuevo modo de convivencia educativa, de gestión y acción directiva, sin olvidar que la novedad se oriente hacia el éxito.

Es importante señalar que la educación a esta nueva realidad no puede provenir exclusivamente de la adquisición y aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades directivas; son necesarias pero no suficientes; más bien, son un complemento en un esquema vital en el que se debe integrar.

La figura del director del centro adopta la función de moderador, coordinador y guía, provocando un cambio en la estructura de poder en el centro educativo, ya que se suprime el poder unipersonal del director y se transfiere la capacidad de influencia y consenso con el consejo escolar.

La toma de decisiones, característica esencial de toda acción directiva, se realiza en el seno de los consejos escolares a través de la votación de sus componentes.



De hecho, la estructura participativa en los centros educativos a través de una toma de decisiones en común, en los que se integran los representantes de la comunidad educativa, carece de suficiente poder como para imprimir su punto de vista en los demás a través de la misma influencia numérica (grupos).

La participación se entiende como una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir; es una forma de entender y solucionar los problemas y los conflictos.

Cuando la práctica participativa no es satisfactoria en los centros docentes se debe a que las expectativas que en ella se depositaron no fueron realizadas y una

de las causas de esta disonancia entre expectativa y realidad radica en el espacio abismal entre ellos.

La disonancia entre lo que es la participación como teoría y la experiencia práctica consiste cuando hay entre otros aspectos, los siguientes:

- Sentimiento de pérdida de tiempo.
- Actitudes personales negativas.
- Falta de asunción de responsabilidades.
- Desconocimiento técnico.
- Carencia de experiencia en la participación.
- Falta de liderazgo.
- Estructura motivacional inadecuada en los centros escolares.

La labor de la dirección en un centro se manifiesta en una monumental función que consiste en *culturizar* a la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en la participación, destacando los valores, los cuales se refieren a la dignidad de las personas, de respeto a los demás, a la transigencia, a la asunción de responsabilidades, al interés común por los alumnos y su desarrollo y el respeto a la diversidad.

El director es el motor de la *culturalización axiológica* que supone en cierto modo que él es un ejemplo imitable y que sabe contar con el tiempo necesario para conseguirlo.

No tiene que desanimarle ni la lentitud del proceso, ni los fracasos, pues él debe contribuir a crear una nueva cultura que dará sus frutos a mediano y largo plazo.

El autor Eduar Lawler III, habla de la función del director, la de imprimir lealtad, motivación y compromiso; y además señala que *el liderazgo, sin embargo, necesita proporcionar un sentido de dirección y finalidad, y al mismo tiempo conlleva una cultura organizativa.*

Por lo tanto, una de las funciones esenciales del director actual de un centro educativo es dotar de las vivencias e ideas adecuadas para que logre una vida participativa.

El director, como formador de grupo, debe enfocarse en una de las actividades a las que tiene que dedicar mucho tiempo, como es el de reunirse con las diversas entidades del centro educativo; él es el responsable último, ya que preside el consejo escolar y demás órganos representativos.

---

Un quehacer importante del director es dotar de sentido grupal al centro docente; asimismo, debe impulsar y ser promotor de los valores a los principios de cada comunidad educativa.

Debe hacer que los valores sean vividos, compartidos y concretados en metas, para que nazca y se desarrolle el sentido de grupo, tarea no fácil de lograr, hasta haber conseguido el sentido de pertenencia grupal.

Además, es muy importante que el director dote al centro de un sentido atractivo de pertenencia, deshaciendo barreras y comportamientos estancados, teniendo puentes entre posibles *islas* de la comunidad educativa.

Para crear una cultura participativa, el director cuenta con diversos instrumentos a su disposición: uno es el consejo escolar, que es el ente representativo de la comunidad educativa; también el consejo es lugar para el contraste de opiniones, el intercambio personal y la toma de decisiones.

El director puede ir creando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas en la comunidad educativa, para lo cual se debe entender como un vehículo de educación y aprendizaje.

Para la resolución de problemas el director debe evitar llevar a cabo *la estrategia de ganar-perder*, es decir, que existan vencedores y vencidos, ya que esta actitud

impide la expresión de diferentes opiniones que bien enfocadas conducen a soluciones innovadoras y mejores.

Le corresponde al director llevar la dirección del grupo en la solución de conflictos, pues debe contar con los suficientes recursos y conocer a cada elemento del grupo para proponer objetivos integradores en la mayor parte de los conflictos que se presentan; esto consiste en saber sacar a la luz aquellos valores expectantes e intereses que tienen en común todos los integrantes de la comunidad educativa y que muchas veces no se ponen de manifiesto creando más divergencia de la que realmente existe, para lo cual el director debe dar solución a problemas con la actitud de ganar-ganar para todos.

La toma de decisiones por consenso puede ser una experiencia para el conocimiento y desarrollo grupal o para la confrontación y la habilidad; el director debe luchar para que el consenso sea la norma habitual en la toma de decisiones.

Está claro que para realizar este cometido, el director debe dominar todas las estrategias del proceso y del contenido de la toma de decisiones, tomando en cuenta el interés, la flexibilidad, escucha, relatividad, comprensión y generosidad.

En la actualidad existe una estructura en los centros educativos de tipo participativo y el director es el responsable de que ésta exista, se mantenga y se

potencie; esta estructura debe estar al servicio de la comunidad educativa basándose en una autonomía y flexibilidad para acoplarla a la realidad del centro.

La dirección es un aspecto instrumental del funcionamiento de los centros y del sistema educativo; una buena dirección puede ayudar y posibilitar la innovación de los centros.

La dirección permite acercamientos diversos que dependen de la posición de las personas del centro y no puede de manera aislada actuar pues una situación de mayor autonomía exige que los directivos 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.

Se trata de 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 solución aparece así como una necesidad.

El conjunto de tareas que asumen tradicionalmente los modelos de dirección autócrata se reparten en el esquema entre órganos como el consejo escolar, los profesores o los miembros del equipo directivo.

Por lo tanto, la progresiva autonomía de las instituciones y su organización internamente democrática acotan de hecho y definen el modelo de dirección actual.

Para lo cual, la selección de dicho puesto, debe garantizar asimismo el que las personas que acceden a cargos de director tengan los conocimientos técnicos que el ejercicio de su función requiere; esta formación debe ser previa a la elección y requisito para acceder al puesto.

Una propuesta para alcanzar una dirección de liderazgo sería orientar las candidaturas de las personas interesadas a esta función hacia lo que hoy es vigente en los países europeos como la de una formación como son: las técnicas de intervención de grupos y organizaciones, la resolución de conflictos y la estructuración de la comunicación y de la participación.

La formación permanente debe estar dirigida con el fin de desarrollar metodología, intercambio de experiencias y la conexión entre teoría y práctica.



## METODOLOGÍA

En los años recientes, de una teoría radical de la educación ha surgido: la *teoría crítica de la educación*, la cual examina a las escuelas en sus aspectos históricos, social y político.

La teoría crítica tiene sus orígenes antes de la segunda guerra mundial en el instituto para la investigación social de Alemania, siendo sus miembros de este grupo quienes escribieron trabajos éticos de análisis freudomarxistas como Max Horkheimer, Theodor W. Adorno.

Durante la segunda guerra mundial varios miembros del instituto viajaron a los Estados Unidos de América como resultado de la persecución de los nazis a los izquierdistas y a los judíos.

Terminada la guerra se establece el instituto en Frankfurt; Jürgen Habermas (teórico crítico de la segunda generación) decide continuar en otras partes el trabajo iniciado por los miembros fundadores y así en los Estados Unidos se realizan incursiones en la investigación social e influyen en algunas disciplinas como la crítica literaria, la antropología, la sociología y la teoría educacional.

La teoría crítica proporciona una teoría radical y un análisis de la escuela, nuevos avances en la teoría social, desarrolla nuevas categorías de investigación y metodologías.

La pedagogía crítica significa *curar, reparar y transformar al mundo*; proporciona dirección histórica, cultural, política y ética para los involucrados en la educación que aún mantienen amplias esperanzas.

Se considera tan revolucionaria como los primeros autores de la declaración de independencia, tomando la liberación como una meta auténtica que pueda alumbrar a un mundo por completo diferente.

Una de las mayores tareas de la pedagogía crítica ha sido revelar y desafiar el papel que las escuelas desempeñan en la vida política, cultural y últimamente los teóricos de esta educación han comenzado a ver la escuela como una empresa abiertamente política y cultural.

Además, las teorías críticas analizan a las escuelas en una doble forma, una como mecanismo de clasificación y otra como agencias para dar poder social e individual.

---

También sostienen que los maestros deben comprender el papel que asume la escuela al unir el conocimiento con el poder para el desarrollo de ciudadanos críticos y activos.

Referente a la cultura, los teóricos críticos ven a la escuela como una forma de política cultural, ya que la escuela representa la introducción a la vida social y está siempre implicada en las relaciones de poder, en las prácticas sociales y en el conocimiento que sostiene una visión específica del pasado, presente y futuro.

En la economía, la pedagogía crítica se funda en la convicción que para las escuelas es una prioridad ética dar poder al sujeto y a la sociedad sobre el dominio de habilidades teóricas las cuales están inmersas en el mercado de trabajo y las académicas críticas han llevado a cabo una reconstrucción social-crítica sobre lo que es *ser escolarizado* puesto que cualquier práctica pedagógica genuina exige un compromiso con la transformación social en solidaridad con los grupos subordinados y marginados.

Henry Giroux, teórico de la educación crítica sostiene que los programas escolares deben comprenderse como una teoría de interés y experiencia.

Para el autor arriba señalado la teoría de interés es cuando el programa refleja los intereses que lo rodea y la teoría de la experiencia se refiere cuando el programa es una narrativa construida históricamente que produce y organiza las

experiencias de los estudiantes en un contexto social como el lenguaje, la organización de conocimientos y las estrategias de enseñanza.

En cuanto a los teóricos críticos quieren proporcionar a los teóricos de la educación en general un lenguaje público que no sólo afirme las voces de los maestros y que vincule el propósito de la escuela a una visión transformadora del futuro.

El educador crítico aprueba teorías dialécticas, es decir que reconocen los problemas de la sociedad como algo más simple que hechos aislados de los individuos.

Por lo tanto, la teoría dialéctica intenta desechar las historias y las relaciones de los significados y apariencias aceptadas; y aquí la teoría crítica ayuda a enfocar simultáneamente ambos aspectos de una contradicción social.

Wilfred Carr y Stephen Kemmis describen:

El pensamiento dialéctico implica buscar las contradicciones de la opresión de los estudiantes menos capaces por un sistema que aspira a ayudar a los estudiantes a alcanzar su potencial completo.

Las contradicciones es una forma abierta y cuestionada, pensamiento que exige una reflexión completa entre elementos, como conocimiento y acción, proceso y producto, entre otros.

Una comprensión dialéctica de la escolarización permite ver a las escuelas como espacios de liberación, considerada ésta un rechazo en la teoría dominante.

Para los educadores críticos una teoría de escolarización digna debe estar fundamentada y ligada a la vida cotidiana mediante una sociedad basada en la justicia social.

En referencia a los micro y macro objetivos, Henry Giroux ubica a los objetivos del salón de clase dentro de estas categorías.

Indica que los macro objetivos están diseñados para permitir a los estudiantes hacer conexiones entre los métodos, el contenido y la estructura de un curso y su significado de la realidad, permitiendo a los estudiantes tener un marco de referencia, más amplio o una visión del mundo haciendo explícito el programa oculto y desarrollar una conciencia crítica, centrándose en medios y fines favoreciendo el modo dialéctico de investigación, llamándolo Giroux, conocimiento directivo.

Hablando de los micro-objetivos, éstos representan el contenido del curso y se caracterizan por su estrechez de propósitos y su limitado campo de cuestionamiento.

Para Giroux la importancia de ambas clases de objetivos deriva de que los estudiantes descubran las conexiones entre los objetivos del curso, las normas, los valores y las relaciones estructurales de la sociedad.

El tipo de objetivos tienen que ver con la organización, la clasificación el dominio y la manipulación de los datos, y a esto, Giroux le llama conocimiento productivo.

Ahora bien, cuando hablamos de pedagogía crítica y la construcción social del conocimiento, las teorías de la educación crítica ven el conocimiento como una construcción social profundamente arraigada en los nexos de relaciones de poder, pues está socialmente construido, ya que es el producto del acuerdo entre los individuos que viven en relaciones sociales particulares.

Si los teóricos críticos afirman que el conocimiento está socialmente constituido por símbolos que generan significados, la pedagogía crítica se pregunta cómo y por qué el conocimiento es construido en la forma en lo que hace y como nuestro conocimiento da sentido común, cotidiano y vivido.

Los educadores de la corriente dominante que trabajan dentro de la ideología liberal y conservadora, enfatizan el conocimiento técnico el cual puede ser medido y cuantificado; está basado en las ciencias naturales, utiliza métodos hipotético-deductivo o empírico y se puede evaluar por, coeficientes de inteligencia y niveles de lectura, los cuales son utilizados por los educadores para clasificar, regular y controlar a los educandos.

El conocimiento práctico ilustra a los individuos a dar forma a sus acciones diarias en el mundo, y se adquiere en general mediante la descripción y análisis en forma histórica o de desarrollo de situaciones sociales; está articulado para ayudar a los individuos a comprender los hechos sociales en curso y situaciones anteriores; el investigador educacional liberal que emprende el trabajo de campo en una escuela para evaluar actitudes y la interacción del estudiante, adquiere conocimiento práctico y no suele ser generado numéricamente ni con instrumentos estadísticos.

El educador crítico está más interesado en el conocimiento emancipatorio el cual intenta trascender la oposición entre el conocimiento técnico y práctico; este tipo de conocimiento ayuda a entender como las relaciones sociales son distorsionadas y manipuladas por las relaciones de poder y privilegios.

A la vez se pueden crear condiciones bajo las cuales la dominación y la opresión pueden ser transformadas y superadas por la acción colectiva, asentando fundamentos para la obtención de justicia social e igualdad.

En la pedagogía crítica, la cultura es esencial; utiliza el concepto para significar las formas particulares en las cuales un grupo social vive y da sentido a las circunstancias y condiciones de la vida diaria.

Por otro lado, es importante señalar la relación que existe entre calidad de la educación y gestión escolar, recordando que la gestión escolar comenzó a vincularse a la calidad de la educación cuando empezaron a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa, entre los años cincuentas y ochentas, relativos al influjo determinista que ejercen las condiciones socioeconómicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos.

El concepto de gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye: la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión.

La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, dicho responsable ha de tener la capacidad de liderazgo, la cual debe estar vinculada con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos.

La gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado del personal y lo hace participar en las



relaciones que, a su vez se establecen entre diferentes actores de la comunidad educativa, incluyendo la comunidad externa.

Por otra parte, gestión es un sustantivo que denota la acción, una acción de carácter creativo y como tal propone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados.

Por tal motivo, la gestión escolar está asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando.

Las interrelaciones que la escuela establece y la forma en que se procura que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esa colectividad ha venido construyendo.

La gestión escolar tiene que ver, además, con la identidad que la propia institución genere y con el grado de identificación que tenga con ella quienes la conforman.

La gestión escolar implica el grado en que el director de la escuela sea capaz de generar una definición colectiva y dinámica de las diversas formas de lograr adecuadamente el propósito central de una escuela, es decir, la formación de los alumnos.

La manera de cómo se tomen las decisiones y sobre todo, con el tipo de interrelaciones que el centro promueva, favorezca, acepte, tolere, rechace o sancione, todo esto va conformando una imagen interior de la escuela con la cual han de identificarse quienes pertenecen a ella.

Estos elementos de la gestión escolar deben servir como punto de partida para establecer la relación con la calidad de la educación.

La calidad de la educación básica requiere de cuatro elementos principales como son: **relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.**

Para que la educación básica tenga calidad, debe ser relevante, ahora bien la relevancia se refiere a dos conceptos principales.

1.-Relevante para el niño de hoy y para el adolescente y adulto de mañana; una educación de calidad debe ser relevante en la etapa actual de desarrollo, y ha de corresponder a las necesidades e intereses del niño como persona y de igual forma, un sistema educativo de calidad debe preocuparse por identificar los escenarios futuros que permitan imaginar los requerimientos y exigencias que el medio impondrá a este niño cuando llegue a niveles superiores del sistema educativo.

2.-Relevante para el alumno como individuo y para la sociedad de la que forma parte.

El alumno tiene necesidades e intereses, alguno de los cuales corresponde satisfacer a la escuela; pero la escuela esta insertada a la sociedad, la cual a su vez, tiene expectativas y exigencias referentes a la educación básica.

Una escuela relevante debe formar alumnos críticos y participativos, capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia, además de forma de gobierno, se convierta en forma de vida.

A partir de una educación básica relevante, el alumno debe sobrevivir, entender el entorno y afrontar la vida en cualquier parte del mundo.

Lo relevante de la educación básica son las habilidades fundamentales para comunicarse oralmente y por escrito, para obtener información, para analizar críticamente el entorno, para analizar y sintetizar, para resolver problemas y contribuir a la solución de otros.

Se puede preguntar ¿qué tiene que ver con todo esto la gestión escolar? La educación no es relevante si no parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta la escuela.

---

El proceso ordenado de gestión implica la instalación de mecanismos de monitoreo y evaluación de la relevancia, el papel del director en el establecimiento de los procedimientos que aseguren que lo anterior tenga lugar a nivel de la escuela como un todo es claro.

Así pues la *relevancia* es el componente más importante de la calidad de la educación y requiere necesariamente de la gestión escolar.

La *eficacia* de la educación es el segundo componente del concepto de calidad de la educación y se define como la capacidad de un sistema educativo básico para lograr los objetivos con la totalidad de los alumnos que teóricamente deben cursar el nivel y en el tiempo preciso para ello.

El tercer componente es la *equidad* de la educación, aquí se ofrecen apoyos diferenciales que garanticen los fines de la educación se logren, de manera equiparable, en todos los alumnos.

La equidad implica dar más, apoyar más, a los que más lo necesiten; si no existen los mecanismos que garanticen esto, no será eficaz el sistema de enseñanza, pues no podrá asegurarse el logro de las metas con la totalidad de los alumnos.

Todo esto pertenece a la gestión escolar, pues se requiere de un proceso de planeación que permita diagnosticar y definir lo que hay que hacer para aumentar

la cobertura y abatir los índices de deserción y reprobación, así como mejorar los resultados del aprendizaje.

La *eficiencia* de la educación es el cuarto componente y se refiere al óptimo empleo de los recursos para obtener los mejores resultados.

Ocupa el último lugar en la lista de componentes porque históricamente ha recibido mayor atención y ha sido objeto de continuo monitoreo.

En la medida que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, está aumentando su eficiencia.

Se refiere al funcionamiento eficiente, respecto a su relación costo-beneficio de cada una de las escuelas que con mínimos recursos logren excelentes resultados.

Cabe aquí señalar que la escuela pública necesita el subsidio del Estado, ya que no es justo trasladar, en aras de la eficiencia, los gastos de la educación pública a la comunidad.

Se ha visto la presencia de la gestión escolar en los cuatro componentes del concepto de la calidad de la educación; gestión como planeación de liderazgo; gestión como trabajo colegiado; gestión como distribución y petición de cuentas de responsabilidad por la calidad a cada miembro del personal escolar; gestión como

preocupación central por el aprendizaje y su relevancia; gestión evaluación retroalimentadora permanente.

Esto requiere que el sistema cambie su manera de actuar; debe tener una presencia muy cercana en cada escuela, presencia que en ocasiones no existe debido a la ruptura del carácter pedagógico del eslabón que constituye la supervisión escolar, y por otro lado debe desarrollar una intensa actividad evaluadora y de monitoreo con la finalidad de apoyar más a las escuelas con problemas.

Por lo tanto, el salto cualitativo que el sistema debe dar para responder a estas nuevas exigencias, por lo menos, de la misma magnitud de la que se espera de la escuela, por parte de quienes, como uno, cree en la gestión escolar.

Dentro de la gestión escolar, se encuentra el liderazgo profesional, que es una variable que requiere de las siguientes características; el liderazgo debe ser firme y con un sentido claro; el enfoque del liderazgo debe ser participativo y académico, es decir, el líder tiene que ser un educador, tiene que estar enterado de lo que ocurre en las aulas y de lo que hacen los maestros; tiene que estar al tanto del apoyo que necesitan los docentes.

Es un liderazgo centrado en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

La visión y metas compartidas es otra variable, aquí los equipos de trabajo, los alumnos y la comunidad comparten una visión de lo que quieren lograr, para lo cual sistematizan un conjunto de prácticas que realizan de manera consistente.

Es decir, se trata de que *todos los navegantes sepan a qué puerto quieren llegar y realicen actividades que conduzcan al puerto*, pero todo ello con base en el equipo.

### **TIPO DE PROYECTO**

El proyecto de gestión escolar tiene que ver fundamentalmente con la transformación del orden y de las practicas institucionales que afecta la calidad de servicio que ofrece la escuela.

Se refiere a una propuesta de intervención, teórica y metodológicamente fundamentada, dirigida a mejorar la calidad de la educación, vía transformación del orden institucional y de las prácticas institucionales.

Por esta razón, la escuela importa demasiado, debido a que es un espacio de interrelación entre quienes la comparten y la hacen existir; la escuela es única, tiene identidad propia y es distinta a las demás.

Concebir así a la escuela significa que los maestros, los alumnos, el director y los padres de familia actúen de una manera compartida y cumplan con su labor con responsabilidad.

Las características que describen una escuela efectiva se basan en el análisis y la reflexión del impacto que tiene la escuela, así como su funcionamiento en los alumnos y la comunidad, y estos factores no tienen por qué considerarse como



elementos de un formato para diseñar un plan de trabajo, o como parámetros rígidos que deban figurar como metas para todas las escuelas.

Es importante recordar que un primer paso para planear el trabajo escolar, es el reconocimiento de los problemas concretos que se enfrentan en el aula y en la escuela, y que su atención debe llevar al planteamiento de metas en las que el liderazgo profesional y participativo del director, el trabajo colegiado y la creación de un ambiente propicio para el trabajo y el aprendizaje, puedan ayudar a que la escuela cumpla cada vez mejor con su misión e impulsando a una mayor efectividad.

Una alternativa primordial, será la determinación de un estilo de liderazgo en los directores, por medio de la aplicación de estrategias basadas en la sensibilización y orientación las cuales ayuden a conocer cuál es el estilo de liderazgo predominante; siempre respetando la personalidad de cada integrante.

Es importante que conozcan cuáles son las características de un líder y con cuáles son con las que cuenta cada director de acuerdo a su personalidad, tomando en cuenta su carácter y temperamento.

Ya que si los directores analizan y detectan sus estilos de liderazgo, y consideran que el democrático es el idóneo para ejercerlo en sus escuelas., además de conocer cuáles son las herramientas necesarias para poder administrar y orientar

a su equipo de trabajo, se darían las pausas para llevar a cabo un proyecto innovador, basado en la toma de decisiones de manera consensuada, no sólo por el colegiado , sino también por la comunidad educativa, lo cual conlleva a desarrollar un estilo de liderazgo humanista en cada directivo.

Dando como resultado una gestión escolar efectiva y productiva, basada en un análisis , planeación y ejecución positiva, la cual se refleja en la calidad de la educación de los educandos de cada escuela.

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Sensibilización  
**Sesión:** No.1  
**Participante:** Directores de la zona 219, Sector 4 correspondiente a la Delegación de Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 27 agosto de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Presentación del Curso-Taller y de la Conductora.  Sensibilizar a los integrantes sobre la responsabilidad del liderazgo formal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de integración de grupo</li> <li>• Proyección del video <i>El carpintero</i></li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Philips 66</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video <i>El carpintero</i></li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> <li>• Grabadora</li> </ul>	Participativa grupal con base en un cuestionario.

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** La función directiva en el contexto Socio-educativo.  
**Sesión:** No.2  
**Participantes:** Directores de la zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 10 de septiembre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Análisis de responsabilidades de acuerdo al puesto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica inicial</li> <li>• Organización escolar</li> <li>• Análisis de responsabilidades</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Exposición de tema por parte de la coordinadora del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector de acetatos</li> <li>• Acetatos</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Participación grupal por medio de narraciones personales.

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Carácter y personalidad  
**Sesión:** No.3  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación Coyoacán.  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 24 de septiembre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Analizar el tipo de carácter de cada integrante del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de entrada</li> <li>• Exposición del tema</li> <li>• Resolución de test</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector de acetatos</li> <li>• Acetatos</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> <li>• Test</li> </ul>	Participación grupal y oral, en dónde los participantes expresan sus reflexiones correspondientes al tema.

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Liderazgo  
**Sesión:** No.4  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación Coyoacán.  
**Responsables:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 1° de octubre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Analizar el concepto de liderazgo entre los integrantes del equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica inicial</li> <li>• Exposición del tema</li> <li>• Mesas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video de líderes mundiales</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	<p>Análisis personal sobre el tipo de liderazgo que ejercen los participantes por medio de un cuestionario.</p> <p>Participativa grupal.</p>

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Estilos de liderazgo  
**Sesión:** No.5  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 15 de octubre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Analizar cuáles son los estilos de liderazgo que existen y cuál es el que lleva a cabo cada director.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica inicial</li> <li>• Exposición del tema</li> <li>• Mesas de trabajo para auto evaluación</li> <li>• Exposición de tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video <i>Pioneros de Paradigmas</i></li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Realización de un Test de Liderazgo.  Participativa grupal.

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Trabajo en equipos  
**Sesión:** No.6  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 29 de octubre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Sensibilizar a los directores para realizar su trabajo con el personal en equipo.	<p>Dinámica inicial y exposición Tema</p> <p>Narración de los directores de sus experiencias laborales</p> <p>Elaboración de un plan de trabajo en equipo con su personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video <i>El vuelo del águila</i></li> <li>• Lectura <i>La carpintería</i></li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas bond</li> </ul>	<p>Elaborar un plan de trabajo en dónde se señalen los aspectos que debe existir el un equipo</p> <p>Participativa grupal.</p>



**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Funciones del Director.  
**Sesión:** No.7  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 5 de noviembre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
Proporcionar a los participantes cuales son las funciones de un director en su centro de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica inicial</li> <li>• Identificar la importancia del director en la escuela.</li> <li>• Exposición del tema</li> <li>• Mesas de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video <i>Paradigmas</i></li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	Participativa grupal con base en sus experiencias.

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Calidad en el servicio  
**Sesión:** No.8  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 19 de noviembre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Analizar el cómo atender con mayor eficiencia y eficacia los servicios que debe proporcionar un director a la comunidad educativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica inicial</li> <li>• Exposición del tema</li> <li>• Dinámica de trabajo (ciclo del servicio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video <i>Servicio al cliente</i></li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	<p>Trabajo individual acerca del Ciclo del Servicio</p> <p>Participativa grupal.</p>

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Características de un líder  
**Sesión:** No.9  
**Participantes:** Directores de la zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación Coyoacán  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 30 de noviembre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	EVALUACIÓN
<p>Descubrir y poner en práctica las características de un líder que exista en cada participante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica inicial</li> <li>• Conocimiento de las características de un líder</li> <li>• Mesas de trabajo</li> <li>• Exposición de trabajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyector de acetatos.</li> <li>• Acetatos</li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas</li> <li>• Plumones</li> </ul>	<p>Análisis de las características que cada uno posee por medio de un cuestionario.</p> <p>Participativa grupal.</p>

**PLAN DE TRABAJO**

**Taller:** Liderazgo en equipos efectivos  
**Sesión:** No.10  
**Participantes:** Directores de la zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán.  
**Responsable:** Coordinadora del Proyecto  
**Horario:** 8 a 9 a.m.  
**Fecha probable de aplicación:** 3 de diciembre de 2004.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS	INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN
Que los participantes analicen las diferentes herramientas necesarias para administrar y orientar a su equipo de trabajo.	Dinámica de entrada Exposición del tema Trabajo en equipos Exposición de los trabajos por los directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitor</li> <li>• Videocassetera</li> <li>• Video <i>Furia de Titanes.</i></li> <li>• Rotafolio</li> <li>• Hojas blancas, Plumones</li> </ul>	Cuestionarios Plan de Trabajo. Participativa grupal

---

### REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Sensibilización
<b>Sesión:</b>	No.1
<b>Propósito:</b>	Sensibilizar al grupo sobre la responsabilidad del liderazgo formal
<b>Participantes:</b>	Cinco directores de Nivel Primaria de la Zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del Proyecto
<b>Horario:</b>	8 a 9 a.m.
<b>Fecha de aplicación:</b>	1° de octubre de 2004.

### DESARROLLO

La sesión se llevó a cabo con cinco directores en el salón de usos múltiples de la escuela primaria *Pedagogía*, ubicada en calle s/n, manzana A. Colonia Educación, en la Delegación de Coyoacán; se presentaron los propósitos del Curso Taller y su estrategia general: los participantes se mostraron expectantes.

Se inició con una dinámica de pares, la cual lleva a los participantes a conocerse de manera más personal, debido a que tratan sus roles y sentimientos familiares,

---

exponiendo cada uno las vivencias y experiencias de su pareja, alcanzándose un ambiente de integración dentro del grupo, ya que de entrada los directivos manifestaron actitudes de desconfianza, de imposición a la asistencia del taller y otro de entusiasmo, quizá porque conocía lo que se desarrolla dentro de un proyecto de innovación.

Al terminar la dinámica se proyectó una película titulada *EL CARPINTERO*, que trata de un trabajador de este oficio que no quiere trabajar más en eso y su jefe o patrón le pide que realice por última vez, una casa de muñecas, ya que él era uno de sus mejores elementos; éste le dice que sí, pero la realiza con muy mal modo, con materiales de poca calidad y sin el ingenio que lo caracterizaba; al quedar terminada la casa, el dueño le pagó de acuerdo al trabajo que presentó; al ver el carpintero lo que había hecho, se arrepintió, se dio cuenta de su gran error, y lo que le significó.

Cuando finalizó, se obtuvo por medio de lluvia de ideas los aspectos más importantes que para cada uno había dejado dicha película; se tocaron temas como liderazgo, trabajo en equipo, valores y compromiso, dando cada uno de los participantes puntos de vista muy valiosos, y que en cada uno de ellos se reflejaba su personalidad.

---

Más tarde se realizó trabajo en tres equipos (formando parte de uno de ellos la propia coordinadora del proyecto), en los cuales se trabajaron los siguientes temas:

- ✓ Equipo 1.- Qué se requiere para trabajar en equipo con la plantilla docente.
- ✓ Equipo 2.- Cuáles son los valores humanos que debe manejar preponderantemente un director dentro de su centro de trabajo.
- ✓ Equipo 3.- Qué importancia le da un director *delegar* a sus docentes algunas de sus funciones dentro y fuera de la escuela.

Se trabajaron los temas durante quince minutos, se escogió una persona que representara a cada equipo y expusiera las conclusiones a las que había llegado, de la siguiente manera:

□ **Equipo 1:**

Tener plan de trabajo, una digna y eficiente plantilla de maestros- *que no hagan grilla-* (sentirse rebasados los directores por los docentes, provocando en algunos casos conflictos con sus autoridades o cambio de plantel) que no den problemas con los padres y que no falten.

□ **Equipo 2:**

Responsabilidad para que todo el trabajo se lleve a cabo, respeto para evitar pleitos y amor a los niños para que el trabajo del maestro sea con calidad.

□ **Equipo 3:**

A veces es bueno delegar, pero otras no, porque los directores pierden autoridad ante los docentes y los padres, ya que existen maestros que abusan de lo que se les encarga.

Para finalizar la sesión se llevó a cabo la técnica Philips 66, donde se puso como tema una de la parte de la película, la cual analizó *el arrepentimiento del carpintero* y se llegó a las siguientes conclusiones más relevantes:

- 1.- Se debe seguir actuando de la misma manera hasta el final de lo que cada cual realiza dentro y fuera de su vida laboral.
- 2.-No se deben de olvidar los valores que existen dentro del centro de trabajo.
- 3.- La confianza uno la gana y también uno mismo la pierde.

### **EVALUACIÓN**

Se alcanzó una considerable sensibilización con el grupo de directores, por lo que el propósito previsto para esta sesión su aprecio alcanzado; reconocieron lo que se debe hacer y cómo actuar, sin embargo, demostraron mucho temor sobre todo en tres de ellos, cuando se habló de llevar a cabo cambios en sus actitudes en las



funciones que desempeñan, o por otro lado, el temor de perder según ellos un estatus que han logrado dentro de la escuela, sin ponderar cuenta que es una equivocación actuar y pensar de esa manera.

Sin embargo, nació el compromiso entre los directivos de realizar algunos cambios en sus actitudes y en sus planes de trabajo para probar que tan buena les resulta, solicitando el apoyo de la coordinadora fuera de las sesiones.

### **Trabajo trascendente**

La directora del plantel en dónde lleva el proyecto, solicitó a la coordinadora, que se realizara este mismo taller con el personal docente de la escuela en la junta de Consejo Técnico del presente mes.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

- Taller:** Manejo de Conflictos
- Sesión:** No.2
- Propósito:** Que los participantes analicen las diferentes herramientas necesarias para administrar y orientar a su equipo de trabajo.
- Participantes:** Cinco Directores de Nivel Primaria de la Zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán y la Directora Técnica de Preescolar Del Centro Educativo *Vasco de Quiroga*.
- Responsable:** Coordinadora del Proyecto
- Fecha:** 9 de octubre de 2004.

## DESARROLLO

En esta sesión se integró la Directora Técnica de Preescolar, quien se interesa en llevar las sesiones a su nuevo personal, para cumplir con las disposiciones que le solicita a su escuela recientemente incorporada a la Secretaría de Educación Pública.

Cabe mencionar que el tema de esta sesión se incluyó a petición de los cinco directores de las escuelas de nivel primario, antes de seguir adelante con los

---

planeación establecida, debido a que se considera de suma importancia analizar las características del *Manejo de Conflictos* para los directivos, ya que se recomienda trabajar en colegiado, y la realidad, según ellos, su personal docente no está completamente convencido de trabajar de esta manera.

La sesión se inició con la reflexión de la lectura *La galleta*, que subraya la importancia de cada miembro de la asamblea y los juicios de valor que se llegan a realizar de manera inconsciente, ya que por lo general las personas se fijan más en los aspectos negativos que en los positivos; para ello se realizó un ejercicio en el que se mostró una hoja blanca con un punto negro en medio y se les solicitó a los directores que escribieran los que habían observado en la hoja y después lo expresaran a sus compañeros.

La respuesta fue muy interesante porque de seis personas, cinco sólo pudieron ver el punto negro y solo una alcanzó haber más allá del punto y mencionó los espacios blancos que había en la hoja, los cuales les parecieron muy grandes, sacando como consecuencia que para las personas es más fácil detectar los defectos que las cualidades.

Se organizaron mesas de trabajo en donde los participantes tenían que revisar la lectura e identificar en qué se identificaban con el personal de su centro de trabajo, con el fin provocar conflicto en cada equipo y llegar a desarrollar una crítica constructiva en la exposición de cada conflicto, buscando las herramientas

---

idóneas para llegar a soluciones viables y pertinentes en donde estuviera presente el consenso.

La revisión de conflictos partió de situaciones reales de una escuela primaria y de preescolar, escogiéndose el problema de la entrega de los niños a la salida de clases de acuerdo al horario establecido por la Secretaría de Educación Pública, el cual es a las 12:30 hrs. Se dan cinco minutos de tolerancia para recoger a los alumnos, pero la circunstancia reside en que los padres de familia no llegan en los horarios establecidos y no hay personal de la escuela que los lleve a la Delegación correspondiente a su zona, y no pueden dejarlos en la calle.

En la exposición de las ideas, lo primero que ocurrió fue culpar a la directora de la escuela por ser permisible, después a los padres de familia por despreocupados y descuidados con sus hijos; la directora se defendió culpando al director anterior y las actitudes grotescas de algunos padres y el miedo de los *buzonazos*; comenzó la polémica, y de inicio, no se ponían de acuerdo; una directora gritaba enfadada sus razones hasta que otra pidió calma, y dijo que así no iban a solucionar nada; así que comenzaron a sugerir cuáles podría ser las acciones correctas para saber manejar la situación y poder resolver los conflictos, llegando a las siguientes resoluciones:

- Informar el cumplimiento del horario irrestricto para a toda la comunidad escolar.

- Sanción para el alumno con un día de inasistencia por no llegar a tiempo.
- Llevarlo a la Delegación correspondiente.

Al finalizar el ejercicio se concretó por parte de los directores que las herramientas que deben estar siempre presentes en los manejos de conflictos son: la comunicación con la comunidad escolar, el saber delegar, la comprensión, el respeto, y saber poner límites dentro y fuera del centro de trabajo.

Para concluir el taller, se realizó otra dinámica que consistió en repartir una tarjeta en blanco a cada participante y solicitar que escribieran por un lado cuales eran sus defectos, y por el otro lado escribieran sus cualidades.

Lo interesante en esta experiencia fue ver con qué facilidad las personas pueden detectar sus defectos ( y hacer una lista por lo general de nueve hasta once de ellos), sin embargo, cuando al tratar de escribir sus cualidades, les costó mucho trabajo y no pudiendo no escribir más de cinco; esto lleva a la reflexión al grupo de abrir más los canales de observación, comunicación, autoestima y juicios de valor, así como confirmar lo apreciado en el ejercicio del punto en la hoja.

Se pudo observar, que los directivos al salir de la sesión presentaban diferentes actitudes en relación con las que se había iniciado el taller, dejándose ver el agrado por este tipo de actividades y confirmando que se está logrando sembrar y

cultivar entusiasmo para alcanzar un cambio dentro de la nueva cultura organizacional.

### **EVALUACIÓN**

El propósito de la sesión se cumplió satisfactoriamente, debido a que se puso en práctica herramientas que fueron retomando para manejar los conflictos, con el fin de llevar a cabo una mejor administración y relación con su centro de trabajo, sobresaliendo la sensibilización tanto para los padres como para los docentes, con el deseo de modificar las sanciones por dicha sensibilización.

Además algunos directores, descubrieron cuales eran los problemas existentes en sus centros de trabajo y que causan conflictos con su personal o con los padres de familia, los cuales en el desarrollo de la sesión encontraron herramientas para su solución.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Carácter y Personalidad
<b>Sesión:</b>	No.3
<b>Propósito:</b>	Analizar el tipo de carácter de cada integrante del grupo
<b>Participantes:</b>	Cinco Directores de Nivel Primaria de la Zona 219, Sector 4, Correspondiente a la Delegación de Coyoacán y Directora de la estancia <i>Vasco de Quiroga</i>
<b>Responsable:</b>	Coordinadora de Proyecto
<b>Fecha:</b>	14 de octubre de 2004

### DESARROLLO

Se inició la actividad con la dinámica *La muñeca*, la cual consiste en contar una historia durante un minuto y se anotan las palabras claves; después se pregunta a los participantes que tipo de carácter creen que tiene cada personaje y uno de los participantes los escribe en el pizarrón, y se deja hasta al final la actividad, con el fin de comparar si efectivamente eran los caracteres mencionados.

Se realizaron las primeras exposiciones y posteriormente se llevó a cabo una *lluvia de ideas* para que interactuaran los participantes; se fueron aclarando dudas, que por cierto algo que llamó la atención, fue considerar que la

personalidad se basa únicamente en el modo de vestir de las personas y su estatus socioeconómico, lo cual provocó una polémica entre los directores; otro aspecto que encendió la discusión fue debido a que no podían creer que la personalidad se conforma con el temperamento (innato) y el carácter (adquirido), cuestión básica del comportamiento humano.

Como siguiente actividad se proyectó la película *Formación de la Personalidad*, basada en la pirámide diseñada por uno de los autores de la corriente humanista, Abraham Maslow, en la cual señala el tipo de necesidades que la persona enfrenta y supera; al término de la proyección se analiza la segunda parte del tema; se formaron equipos con sus respectivas mesas de trabajo, respondiendo a un cuestionario que coadyuvó a concretar los conceptos más relevantes del tema.

La participación de los directores fue en aumento; se sentía un ambiente muy motivado y de gran interés por conocer los diferentes tipos de caracteres.

Realizaron intervenciones verdaderamente valiosas; se abrieron en sus comentarios hasta alcanzar una confianza en la que expresaron experiencias personales (algunos desde su infancia) y se quería entender él por qué de determinada actitud.

El impacto del tema trascendió en los centros de trabajo, ya que narraron algunos casos de sus maestros y alumnos que pusieron de ejemplo; uno de los que llamó



más la atención fue el de una maestra muy agresiva, de manera de pensar y actuar *muy cuadrada*, según su directora; al presentarse un problema con un alumno (al cual agredió) los padres dieron queja a las instancias *mayores*, por lo que se separó a la maestra del grupo y se le realizó un estudio psicológico, que arrojó datos importantes, los cuales justificaban de alguna manera la actitud de la maestra, ya que ésta desde su infancia se desarrolló en un ambiente muy hostil; sufrió abuso sexual por parte del padrastro, y no le creyó su mamá cuando le comunicó lo ocurrido; se salió de su casa, se fue con una madrina, quien le ayudó en sus estudios.

La madrina tenía una hija, la cual se casó, formó una familia, ocasionando en la maestra otra grave frustración, por no poder lograr lo que su prima. Todo eso originó mucho resentimiento social, reflejado en el trato con los niños, sobre todo con los de los grados superiores.

Cómo última actividad, se repartió un cuestionario a cada directivo para que lo contestaran, y al final, después de brindarles algunas indicaciones, fueron descubriendo cuál eran las características del tipo de carácter de cada uno y lo compararon con la lista que de inicio se escribió, dándose cuenta que lo primero que habían expresado eran solamente algunos rasgos que se encuentran dentro de cada tipo de carácter.

Por ejemplo:

Los directores al inicio calificaron su carácter como: alegre, duro, fuerte, uf, voluble entre otros y después se dieron cuenta que no existe ninguno de este tipo, sino que los resultados arrojados fueron diferentes los tipos de caracteres.

Las configuraciones de los caracteres fueron: APASIONADO, AMORFO y FLEMÁTICO.

### **EVALUACIÓN**

Esta sesión en particular dejó un gran sabor de boca a todos los participantes, en virtud del interés mostrado; posteriormente se confirmó con su reporte sobre como el mismo taller trascendió en sus escuelas, en sus vidas personales y la decisión de tomar en cuenta lo analizado, como una herramienta para a llevar a cabo su responsabilidad por medio de un óptimo liderazgo.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Carácter y personalidad
<b>Sesión:</b>	Extensión de la actividad No.4
<b>Propósito:</b>	Analizar el tipo de carácter de cada Integrante del grupo.
<b>Participantes:</b>	Personal de la Estancia Infantil <i>Vasco de Quiroga</i>
<b>Responsable:</b>	Coordinadora de Proyecto
<b>Fecha:</b>	17 de octubre de 2004

Como resultado de las actividades que se han venido realizando con los directores de primaria de la zona 219, se ha incorporado al presente proyecto, la Estancia Infantil *Vasco de Quiroga*, ubicada en Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón; por tal motivo, la directora de la estancia solicitó una serie de sesiones que proporcionaran orientación capacitación a su nuevo personal, para conocer y contar con las herramientas necesarias para trabajar con el nuevo modelo educativo, realizar su proyecto escolar, y particularmente, sensibilizar al grupo docente sobre su responsabilidad, debido a que se le ha otorgado la incorporación a la escuela.

El personal de la estancia consta de una directora general, una directora técnica, una secretaria, doce maestras, dos cocineras y un vigilante, de los cuales solamente las directoras y las maestras participaron en las sesiones las cuales se

llevaron a cabo a partir de las 18:00 hrs., cuando los alumnos ya se habían retirado del plantel.

### **DESARROLLO**

La primera sesión se inició con la dinámica de pares, ( como en la sesión 1), y al final expresaron lo que se platicó en tercera persona; esta dinámica ayudó a conocerse más entre ellos mismos, así como detectar el por qué de las formas de reaccionar de los compañeros.

Se abordó la primera parte del tema, en donde se fue explicando de manera sencilla y muy concreta los elementos que forman la personalidad del ser humano, y después se preguntó qué era para las participantes la personalidad, y con sorpresa se confirmó que coincidía con las aportaciones de los directores de la sesión anterior, pues ellos también le daban preferencia a la forma de vestir de la persona y de sus modales.

Se hizo hincapié en la diferencia de porte y de personalidad, y se les pidió algunos ejemplos, para que el personal se percatara de lo que se estaba hablando y alguna de ellas también expresaron experiencias personales, pero más se encauzaron a sus alumnos.

Más tarde, se proyectó la película *Formación de la Personalidad*, en dónde conocieron aspectos fundamentales de las necesidades que atiende el ser humano; al término, se dio seguimiento a la segunda parte del tema, se formaron equipos y se hicieron mesas de trabajo, en donde se trató de profundizar los tópicos más relevantes del tema; y así, crear una pequeña planeación para poder conocer las personalidades de los niños de la estancia sobre la base de lo que se había expuesto, exponiendo una representante de cada equipo dicho plan y sus conclusiones del tema.

Como última actividad, se repartió el cuestionario previsto para la parte final a cada maestra para su resolución, y al finalizar, confrontaron los tipos de caracteres con los que veían contar, y al igual que el grupo anterior, no fue ninguno igual de acuerdo al tipo de carácter que ellos consideraban.

En esta parte de la sesión, se dio un caso particular, debido a que a una maestra al contestar el test, no se le pudo ubicar ningún tipo de carácter, y cuando se calificaron sus características se *dispararon*, ya que en momentos eran muy negativas y otras no simplemente positivas, sino fuera de la realidad y del idealismo.

La directora, fuera del curso expresó con la coordinadora del proyecto que había muchos problemas con esta docente porque encontraban estados de ánimo muy contradictorios y no les parecía a los padres el trato hacia los niños.

Al respecto, la directora no ha tomado una decisión referente a la situación de la profesora, debido a que no quiere perjudicarla en el aspecto económico, ya que la maestra solamente cuenta con el salario de la estancia, por lo que se le recomendó profundizar en su ayuda.

### **EVALUACIÓN**

Esta sesión fue interesante porque independientemente que se trató el mismo tema, la logística y el nivel fueron diferentes; medio socioeconómico, preparación y experiencia, así como las necesidades de las escuelas con que se está trabajando en la Delegación de Coyoacán no son las mismas, que las de colonia de la escuela de Santa Fe.

Sin embargo, cabe mencionar que el interés de este personal y la entrega a su trabajo llena de satisfacción el percibir el deseo de superación.

Además, fue muy estimulante apreciar cuando el trabajo que se realiza, comienza a expandirse por medio del interés que demuestran las personas en el presente proyecto, con el objeto de superarse y actualizarse, ya que se percibe que la semillita que se siembra, comienza a germinar, y compromete a realizar de manera más eficaz el trabajo y engrandeciendo el amor a él.

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	La función directiva en el contexto Socio-Educativo actual
<b>Sesión:</b>	No.5
<b>Propósito:</b>	Análisis de responsabilidades de acuerdo al puesto.
<b>Participantes:</b>	Cinco directores de Nivel Primaria, Zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán y su Jefe de Sector, así como la Directora de la Estancia <i>Vasco de Quiroga</i> .
<b>Responsable:</b>	Coordinadora de Proyecto
<b>Fecha:</b>	24 de octubre de 2004

## DESARROLLO

De entrada se realizó la dinámica *Si yo fuera un animal*, la cual consiste en que cada miembro del grupo exprese que animal le gustaría haber sido, el por qué y las características del animal escogido, con el fin de comparar al final de la sesión, si existen algunos rasgos de la persona con el animal electo. Su análisis se postergó para el final de las actividades.

Se inició la exposición del tema central, en donde se enfatizó cual es la función directiva que se requiere actualmente y que propondrían los integrantes del grupo para poder realizar cambios concretos y reales dentro de sus centros de trabajo.

Comenzó una serie de propuestas relevantes por parte de los directores como:

- ✓ Saber delegar su trabajo.
- ✓ La existencia de mayor comunicación con su personal.
- ✓ Realizar trabajo en equipo.
- ✓ Tomar en cuenta a toda la comunidad educativa.
- ✓ Trabajar el proyecto escolar por consenso.
- ✓ Tener en cuenta que la toma de decisiones es fundamental en toda acción directiva.

Una de las directoras de primaria expresó que en teoría le gustaba lo que se decía y que de hecho estaba de acuerdo, pero en realidad la escuela en donde ella trabaja, no es posible hacer lo que se pretende debido a que sus maestros no están dispuestos o convencidos de los cambios que se están pidiendo.

Además, manifestó no querer enfrentar ningún problema con el sindicato, ni con sus autoridades, y lo único que deseaba era seguir en su plantel, debido a la conveniencia del lugar donde se localiza, para poder realizar sus actividades familiares y laborales, además de que cuenta con un trabajo vespertino.



Por otro lado, dos directivos señalaron que en verdad no es posible este tipo de cambio en sus funciones, porque los maestros generalmente abusan de las situaciones, faltan muchas veces, y son justificados por el sindicato y esto trae problemas en sus planes de trabajo, pues en ocasiones quedan trancos, y ellos son los que realmente tienen que cumplirlos, ya sea de tipo administrativo o académico.

La directora del preescolar intervino y narró su experiencia de su escuela, indicando que era muy parecida a lo que habían expuesto los compañeros, pero si les servía de algo, sugería unos cursos taller para su personal con el fin de sensibilizarlos y convencerlos de que esta nueva manera de trabajar de su directora era buena, positiva e innovadora.

Asimismo, esta directora hizo hincapié en que al realizar estas actividades, se llevaba a cabo un esfuerzo muy grande de todo el colegiado, en la programación y en ocasiones de cambios de horarios internos de las actividades de la escuela y que llegaron al final hasta a dar la mayoría del personal parte de su tiempo fuera del horario establecido.

Todos los directores concluyeron en una felicitación hacía su colega, pero expresaron que ninguno de ellos podrían realizar en sus centros de trabajo ya que no contarían con el apoyo de sus maestros.

Se proyectó la película *Pioneros de Paradigmas*, la cual impactó a la mayoría de los directores, después de haber tenido la intervención anterior.

Se realizaron mesas de trabajo por equipos, en los cuales contestaron un cuestionario basado en el tema, la película y su centro de trabajo, exponiendo al final sus conclusiones, las cuales en teoría fueron excelentes: se relacionaban con las propuestas mencionadas, sin embargo, los directores de primaria se fueron dudosos de desempeñar su función directiva en su contexto socio-educativo actual.

Para finalizar la sesión, se llevó a cabo el análisis que se pidió en la dinámica inicial, en lo que los resultados fueron los siguientes:

□ **Búho**

Cree ser como este animal por su inteligencia y que todos le hacen caso.

En la sesión demostró poco conocimiento del tema y falta de liderazgo.

□ **León**

De manera inicial se identificó con el león y después con la zorra porque *un director\_debe ser astuto*.

(Reflejó ser una persona inteligente, participativa pero poco astuta.)

---

□ **Perro**

Piensa que se parece al perro por dócil, pero cuando se le provoca se enoja.

Si reaccionó como lo expresó de inicio al indicar que acepta en teoría las funciones directivas y que puede llevarlas a cabo, sin embargo la realidad es otra y no quiere buscar enfrentamientos con el sindicato o con sus autoridades.

□ **Águila**

Siente que *debe ser como las águilas, aprender a volar alto para poder dominar todo lo que ve y poder conocer cada día algo más.*

(Coincide con lo que piensa es una persona visionaria y a la que le gustan los retos en la vida personal y laboral, por lo que demostró).

□ **Delfín**

Por *alegre y juguetón.*

(En verdad es una persona muy alegre, con chispa, provoca un ambiente muy agradable durante las sesiones, pero no está muy comprometida con el trabajo pues al parecer la atan muchos vicios burocráticos).

□ **Pavo real**

Expresa que *siempre uno debe pavonear lo que hace, no simplemente en su trabajo, sino también en su vida personal y con las personas del entorno.*

(Siempre se muestra como una persona exhibicionista, no le importa si expresa atrocidades, como por ejemplo cuando señalo que un director no puede ser

líder, ya que si delega con su equipo de trabajo pierde autoridad; o también, al señalar que después de tantos años de servicio, ya no se necesita aprender más ), siempre quiere darse a notar.

Las conclusiones de la dinámica fueron realizadas por los participantes y la coordinadora del proyecto, basadas en la observación y el desempeño en las actividades, y comprobar si en verdad están o se sienten identificados por algunas características de los animales que mencionaron.

### **EVALUACIÓN**

Se cumplió con el propósito de la sesión, ya que se realizó un análisis cuando los directores concibieron y evaluaron sus responsabilidades de acuerdo a su puesto, enriqueciendo el taller, expresando las situaciones reales que existe en él, la cotidianidad y lo más alentador fue reconocer que dicha actividad provocó un acercamiento con el jefe de sector, sintiéndose un ambiente amigable y de motivación para seguir con las siguientes sesiones, lo cual motivo a la coordinadora del proyecto a tener más entusiasmo por lo que se está realizando y cada vez estar más convencida de lo que se propone en el proyecto.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Carácter y personalidad
<b>Sesión:</b>	No.6
<b>Propósito:</b>	Analizar el tipo de carácter de cada integrante del grupo
<b>Participantes:</b>	Personal docente de la escuela primaria <i>Pedagogía</i> en Junta de Consejo y Jefe de Sector de la Zona 219.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del proyecto
<b>Fecha:</b>	27 de octubre de 2004

Como seguimiento del presente proyecto, la directora de la escuela primaria *Pedagogía*, correspondiente a la Zona 219, solicitó que esta sesión se repitiera para el personal docente del plantel, como parte de la agenda de la Junta de Consejo correspondiente al mes de octubre, con la finalidad de hacer extensivo los conocimientos, que la directora está obteniendo durante las series de sesiones que se tienen programadas.

El fin particular de la directora de la escuela *Pedagogía*, era que su grupo docente analizara el carácter, y se pudieran acercar de la manera idónea ante ellos, de acuerdo a la personalidad de cada profesor, y lograr un verdadero trabajo en equipo.

---

## DESARROLLO

Se inició con una dinámica de dibujo, la cual consiste en trazar una figura humana en hojas blancas que van rotando por pasos y cada uno le va dibujando lo que cree que le falta a la figura hasta llegar al término de la dinámica.

Se identifica por el nombre cada hoja con el dibujo y se solicita que exprese cada integrante; lo que observó, lo que planeó realizar y lo que resultó, así como expresar lo que más le gustó y disgustó de la figura de su hoja.

Se abordó la primera parte del tema, en donde se fue explicando cuales los elementos que forman la personalidad: se les preguntó a los asistentes qué era para ellos la personalidad; las aportaciones que realizaron los docentes coincidieron con las personas de las sesiones anteriores, debido a que también se inclinaron a la forma de vestir, modales de la persona, agregando que para el presente grupo, un nivel económico pudiente, también forma parte de la misma.

Cuándo se hizo mención a la diferencia de porte y personalidad, exponiendo algunos ejemplos para poder percatarse de dicha disensión, una profesora que tiene a su cargo un grupo de quinto grado, exclamó gritando **¡no estoy de acuerdo!** – *¡la personalidad habla de la persona en su vestir y en sus modales, también son estas cosas que nos quieren cambiar!*

Se hizo la intervención inmediata, enfatizándose que la información era correcta y estaba basada en diferentes autores, los cuales eran especialistas en el tema, se le pidió que se otorgara la oportunidad para conocer un tema, el cual le podía enriquecer, no sólo en su vida laboral, sino también en la personal, junto con la invitación de integrarse al grupo para el desarrollo de la sesión.

Los compañeros de la maestra, de inicio reprobaron la actitud de esta, pero al invitarla a la integración y a darse una oportunidad, el personal se tranquilizó siguiendo su curso la exposición, ignorándola hasta el final de las actividades.

Se proyectó la película *Formación de la Personalidad*, en dónde se conocieron aspectos fundamentales de las necesidades del ser humano; al término, se llevó a cabo una reflexión sobre el contenido de la película, apoyándose ésta con la aportación de experiencias de los alumnos y compañeros de trabajo de los participantes.

Para finalizar esta primera etapa, se repartió a los docentes un *test*, para que ellos mismos descubrieran el tipo de carácter con que cuentan, dejando esta actividad muy complacidos a los profesores; cuando se les solicitó que enunciaran que tipo de carácter les arrojó la prueba, todos al participar, expresaron asombro ya había calificado su carácter de manera errónea, pues solamente seleccionaron una característica de su carácter ( ver anexos).

En la segunda parte de la sesión, se hicieron mesas de trabajo por equipos de cinco elementos, en dónde se confirmaron los conceptos más relevantes del tema, así como crear estrategias para poder conocer la personalidad de sus alumnos, de acuerdo a sus edades, basándose en la exposición, y al término del trabajo, exponer las estrategias elaboradas, nombrando un representante en cada equipo.

Las exposiciones de los equipos fueron muy enriquecedoras, ya que tomaron en cuenta el tipo de carácter que detectaron para llevar a cabo las estrategias con sus alumnos e hicieron un recuento de lo que ellos decidieron cambiar referente a sus actitudes hacia la comunidad educativa.

Cabe mencionar que en esta sesión estuvo presente el jefe de sector de la zona 219, quien se mostró muy interesado en dar un seguimiento a la aplicación del proyecto en otras escuelas, citando a la coordinadora del proyecto el día 4 de noviembre del año en curso, para llevar a cabo una planeación al respecto.

### **EVALUACIÓN**

Los propósitos considerados se alcanzaron plenamente, tanto el de la sesión como el de la directora de la escuela *Pedagogía*; además fue muy satisfactoria la presencia del jefe de sector ya que demostró un gran interés por lo que se viene realizando con el proyecto, y fue el que cerró las actividades, dirigiendo un mensaje positivo hacia la labor de los maestros de esta escuela e invitando a la



directora, a seguir con las metas propuestas, así como felicitando a la instructora e impulsándola a seguir con la convicción que demuestra en lo que realiza.

Respecto al incidente de la maestra que mostró su desacuerdo, la directora de la escuela pidió una disculpa a la sustentante, y explicó la actitud tan amargada de la profesora ante la vida, lo cual representa una preocupación por parte de la directora, ya que le ha sido imposible llevar a cabo un cambio de actitud en la maestra señalada, tanto en lo docente como en lo administrativo.

Se pudo constatar, que cuando la maestra inconforme calificó su test, no mostró honestidad en el resultado que le arrojó la prueba; cuando expresó el tipo de carácter que le había resultado, lo cambió de *amorfo* a *apasionado*; se actuó con comprensión para no hacer sentir mal a la docente, sólo se hizo hincapié en el valor de la honestidad en uno mismo.

La actitud al final de la maestra inconforme fue pensada y medida, debido a que los demás integrantes del grupo estaban en la expectativa de conocer sus intervenciones para en algunos casos corregirla y en otros atacarla, ya que se pudo observar que es rechazada por sus compañeros docentes.

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Estilos de Liderazgo
<b>Sesión:</b>	No.7
<b>Propósito:</b>	Analizar los estilos de liderazgo y cuál es el que lleva a cabo el director.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del Proyecto
<b>Participantes:</b>	Cinco Directores de la Zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán.
<b>Fecha:</b>	10 de noviembre de 2004.

Las sesiones se vienen realizando de manera paralela a la estancia infantil como una extensión del presente proyecto y se han *modificado* las fechas de inicio debido a que se dan espacios de manera especial a los directores de la Zona 219, tomando en cuenta sus actividades de trabajo dentro y fuera de las escuelas.

### DESARROLLO

Se inició la sesión con una dinámica que consistió en llevar a cabo el juego de *la telaraña*, formando tres equipos e ir descubriendo en cada uno de los equipos los líderes que existen y al finalizar el juego compartir de qué manera fueron llevando su liderazgo los directivos durante el juego.

Más adelante se comenzó a exponer el tema en el cual se explicó los estilos de liderazgo predominantes que existen y cuáles son sus beneficios y repercusiones dentro de los centros de trabajo.

Los directores comenzaron a identificarse con algún estilo y empezaron a exponer sus experiencias, dándose entre los directivos consejos y sugerencias con el fin de mejorar sus estilos de liderazgo.

La segunda parte de la sesión, se inició con un video llamado *Pioneros de Paradigmas*, el cual impactó a algunos de los directores, dejando ver que les es muy difícil para estos directores realizar cambios y hacer surgir nuevos modelos.

Se realizaron mesas de trabajo sobre el video y tratar de modificar su realidad de la escuela de acuerdo a la nueva gestión que se está solicitando actualmente; y al finalizar en hojas blancas de rotafolio por medio de un mapa conceptual, expusieron sus conclusiones.

El resultado de las mesas de trabajo resultó muy polémico, debido a que algunos directores se mostraron muy motivados en llevar a cabo innovaciones que rompieran con los modelos con los que se estaba trabajando, sin desconocer que les iba a costar trabajo, pero que si lo harían.

Sin embargo, se encontró otro grupo de directores que se negaron totalmente a la innovación; sostenían que en teoría suena bien todo lo que se relaciona a las nuevas propuestas para llevar a cabo un cambio en el trabajo, pero en la realidad no se los permitía ni el sistema, ni el sindicato.

Los mismos directores motivaban a sus compañeros a ver las cosas de diferente manera y que hicieran un esfuerzo o por lo menos, intentarlo.

El jefe del Sector 4, siempre presente en las sesiones, tuvo una participación muy activa, intervino y les hizo una invitación como integrantes de su equipo de trabajo para que lo intentaran.

La coordinadora del proyecto hizo hincapié, en recordar que todo cambio provoca cierto temor, pero cuando se realizan las cosas convencidos de los que se va a realizar, el miedo va desapareciendo y se puede lograr lo que se plantea.

Al finalizar, los directores se calificaron según ellos cuál era su estilo de liderazgo lo expresaron en el grupo, después se les repartió un test para que ellos mismos encontraran cual era en verdad su estilo de liderazgo.

## **EVALUACIÓN**

La sesión cumplió con el propósito planeado, ya que los directores al final analizaron el estilo de liderazgo ejercido en sus centros de trabajo después de analizar los mostrados.

Por otro lado, se llevó a cabo una gran sensibilización en los directores que se mostraban reacios a llevar a cabo cambios o tratar de modificar sus liderazgos con el fin de tener más beneficios dentro de sus tareas educativas.

El test que se aplicó también cumplió con su cometido, debido a que algunos directores corrigieron el estilo de liderazgo que creían tener, ya que de acuerdo a su perfil el test les arrojó su verdadero estilo.

Todos los directores quedaron complacidos con el test y se comprometieron con su jefe inmediato a modificar en algunos casos sus estilos de liderazgo, y en otros, de llevarlos en verdad a cabo.

Es importante mencionar que esta sesión fue muy fructífera, puesto que dejó muchas enseñanzas por parte de todos los integrantes, pero sobre todo se sembró la semilla de tratar de romper paradigmas.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Trabajo en equipos
<b>Sesión:</b>	No. 8
<b>Propósito:</b>	Sensibilizar a los directores para realizar su trabajo con el personal en equipo
<b>Responsable:</b>	Cinco Coordinadora del proyecto
<b>Participantes:</b>	Directores de la Zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán.
<b>Fecha:</b>	15 de noviembre de 2004.

La sesión se realizó en la escuela *César Morales*, dónde se encuentran las oficinas del sector, y debido a las actividades y juntas del jefe del sector solicitó que se llevara a cabo la sesión en el auditorio de esta escuela.

## DESARROLLO

La sesión se inició con una dinámica en la que se formaron tres equipos; se les pidió que con el material repartido, el cual consistió en popotes y pegamento, durante cinco minutos armaran un edificio y al final lo mostraran al grupo y explicaran cómo lo habían realizado y cómo se habían organizado.

El resultado de la dinámica abrió las puertas al tema, puesto que uno de los equipos no terminó el trabajo y al exponerlo, se dieron cuenta que el error consistió en la falta de organización y en no saber delegar, ya que uno de los miembros de este equipo, acaparó el trabajo y los demás desconocían que era lo que él deseaba realizar.

La exposición del tema siguió y durante ésta los directores comenzaron a narrar sus experiencias como directores e hicieron un análisis de cómo estaban conformados sus equipos de trabajo.

Se dieron dos casos en que los directores expresaron que de acuerdo con lo que se les había indicado sobre lo que era un equipo de trabajo, con tristeza veían en sus escuelas que no existía.

Al preguntarles cuáles creían que eran las excusas, los dos directores enunciaron que ellos no permitían que sus maestros participaran en sus tareas, es decir no delegaban, ni llevaban a cabo una responsabilidad de correspondencia entre ellos y sus docentes.

Se les invitó a rectificar sus actitudes a estos dos directores, los cuales no se mostraban muy convencidos y siguieron escuchando las experiencias, anécdotas y consejos de los demás compañeros.

En la segunda parte de la sesión se expuso una parte de una película *Duelo de titanes*, en dónde el líder decide sensibilizar a su equipo de trabajo, comenzando a delegar las responsabilidades, y define el tipo de evaluación, indicando que deben actuar y jugar a *ganar- ganar*, porque todos ganan o todos pierden.

La siguiente dinámica, consistió en formar mesas de trabajo y crear un plan de trabajo de acuerdo a las estrategias que se habían expresado en la película, exponiéndolo al final cada mesa, con el fin de modificarlo o enriquecerlo por todos los integrantes del grupo.

Al exponer sus trabajos y corregir o sugerir mejoras en los planes que realizaron, los directores, por sí solos compararon lo que solicitaba el líder de la película, con lo que ellos en la realidad necesitaban para poder formar verdaderos equipos de trabajo.

### **EVALUACIÓN**

Con agrado se pudo observar que el propósito de la sesión se logró, debido a que si se sintió un ambiente en el grupo de sensibilización para realizar su trabajo en equipo, la cual surgió después de la segunda parte de la sesión, cuando después de ver la fracción de la película y trabajar en el plan que se les solicitó, la actitud de los maestros fue uniforme al tratar de modificar sus actitudes.



Además, quedaron convencidos de convertir su grupo de personas que existen en sus escuelas en verdaderos equipos de trabajo, los cuales les ayudan a ejercer mejor sus liderazgos y conllevan a obtener beneficios que se reflejen en el quehacer diario, obteniendo de esta manera la calidad educativa.

Coincidieron también algunos directores, que en la próxima junta de consejo, llevarían a cabo la misma dinámica que vieron en la proyección para poder sensibilizar a sus maestros y en otros casos para comenzar a delegar el trabajo con el fin de estimular a los docentes y hacerlos corresponsables, no sólo a ellos sino también a los alumnos y padres de familia de las tareas de su centro de trabajo.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Funciones del Director de Primaria.
<b>Sesión:</b>	No.9
<b>Propósito:</b>	Analizar las funciones del director.
<b>Participantes:</b>	Doce Directores correspondientes al Sector 4, Zona 219, y su Jefe de Sector, correspondiente a la Delegación De Coyoacán.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del Proyecto.
<b>Fecha:</b>	28 de noviembre de 2004

Como seguimiento del presente proyecto, el Prof. Francisco Ojeda, jefe del sector al cual corresponde la escuela primaria en dónde se realiza el presente trabajo, solicitó, se considerara a los directores de las escuelas primarias oficiales y particulares que tiene a su digno cargo, para participar en el trabajo que se viene realizando, con una calendarización de diez sesiones repartidas durante los meses de noviembre, diciembre de 2004 y enero de 2005.

Cabe mencionar que los cinco directores con los que se inició las sesiones se han incorporado al grupo de directivos, debido a que corresponde al sector arriba mencionado.

## DESARROLLO

La sesión se realizó en el salón de usos múltiples de la escuela primaria César Morales, ubicada en la Colonia Educación, ya que ahí se encuentran las oficinas del Sector 4.

De inicio se realizó una dinámica que consistió en una lectura de reflexión con el fin de sentirse todos los participantes parte de un equipo y reconocer en cada uno de ellos hasta dónde pueden llevar a su personal docente.

Se llevó a cabo la exposición del tema central, en dónde se enfatizaron cuales son las funciones que lleva a cabo un director y la importancia que tiene el saber delegar las responsabilidades con sus profesores.

Durante la exposición los directivos expresaron sus puntos de vista y argumentaron aspectos como los siguientes:

***-A mi no me gusta que mis maestros intervengan porque abusan-***

***-Aunque quiera yo decidir u opinar a quien le doy beca, el sindicato decide y es una mafia-***

***-No todos mis maestros participan, hay unos apáticos-***

***-Yo les reparto el trabajo y ni hablar-***

***-Yo lo hago solo, porque no quiero problemas-***

Estas fueron las expresiones más relevantes de los directores durante la exposición del tema, en la sesión se encontraba presente el jefe del sector quien mantuvo una actitud muy positiva así como participativa.

Cuando se escucharon las aportaciones de los demás integrantes, el jefe de sector hizo mucho hincapié, que ahora más que nunca tenían que modificar sus formas de actuar y de pensar, debido a que existía una nueva gestión y ellos se veían favorecidos con las sesiones en las que iban a participar porque iban a aclarar y en otros casos aprender lo nuevo que les venía solicitando.

Más tarde, en una tarjeta sin nombre, escribieron cómo se apreciaban como directores y qué los motivaba para serlo, los apuntes señalaron que unos se veían como jefe de sus maestros, otros como compañero.

Referente a que los estimulaba en mi actitud, una razón fue por el tipo de director que ellos tuvieron y de los que aprendieron: otros, a ser completamente diferentes a directores que tuvieron, y los demás por causas personales.

Se formaron mesas de trabajo y se pidió que realizaran una estrategia que consideraran idónea para ayudar a resolver los problemas que los directores consideraran como trabas para desarrollar sus funciones directivas, siendo el temor al cambio el principal obstáculo.

Para finalizar la actividad, un integrante de cada mesa fue exponiendo su trabajo, algunas estrategias que ellos presentaron fueron las siguientes:

- Capacitación a los directores para poder alcanzar los propósitos que se pretenden dentro de su plan anual.
- Tomar en cuenta el perfil de puesto, para el maestro que va para director.
- Llevar a cabo una información a sus maestros que sea correcta y con tiempo para cualquier tipo de actividad o cambios que se requieran.
- Tener visitas de sus autoridades más frecuentes en las escuelas para que convivan con el personal docente de cada escuela y crear en los profesores un ambiente de confianza que ayude a poder efectuar los cambios que se requieren.

Los directores reconocieron que todos llevan a cabo sus funciones, pero que pocas veces son conscientes de efectuarlas con óptimos resultados, ya que por lo general las cosas se piden posfechadas o en el momento y en la mayoría de casos ellos solos las llevan a cabo.

Al escuchar el jefe de sector lo arriba señalado, se comprometió a platicar con sus jefes inmediatos para ver de qué manera se puede sanear o corregir lo expuesto por los directores, así como seguir interactuando lo más que se pueda en sus escuelas.

### **EVALUACIÓN**

La sesión fue muy interactiva, los directores poco a poco se fueron abriendo para expresar sus quejas, inquietudes, solicitudes y deseos dentro de sus funciones, en algunos casos pidieron consejos a sus colegas y otros expusieron sus experiencias en determinadas funciones cuando se les presentaron problemas.

El propósito de la sesión se cumplió ampliamente, porque se pudo apreciar que los directores a pesar de desarrollar sus responsabilidades, la mayoría de ellos no las conocían completamente y aceptaron que cuando llegaron al puesto nadie les enseñó a ser directivos y que con base en el ensayo y error poco a poco lo han ido aprendiendo.

Además, aceptaron que no se tomó en cuenta el perfil de puesto y que por muchas razones, menos éstas, son directores.

Es importante resaltar que cuando se realizó la actividad de la tarjeta, ninguno de los directores se percibió como un líder, lo cual enfatiza más el deseo de llevar a

cabo el presente proyecto, debido a que en la realidad falta mucho por hacer para llevar a cabo los cambios que se requieren.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Liderazgo
<b>Sesión:</b>	No.10
<b>Propósito:</b>	Analizar el concepto de liderazgo, sus beneficios y repercusiones
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del Proyecto
<b>Participantes:</b>	Personal de la Estancia Infantil <i>Vasco de Quiroga</i>
<b>Fecha:</b>	29 de noviembre de 2004

Las sesiones se vienen realizando de manera paralela con la estancia infantil como una extensión del presente proyecto a petición de la directora general y técnica de la institución.

### DESARROLLO

Se inició la sesión con la presentación de una serie de fotos de líderes que han destacado en la historia; el grupo escogió algunas imágenes ( Juárez, Teresa de Calcuta, Hitler y Churchill) y se fueron dando opiniones acerca de los mismos.

Se introdujo al grupo en el tema, el cual fue expuesto por la coordinadora del proyecto, y se manejaron las diferencias de un líder natural y uno designado, tomando en cuenta sus características y su personalidad.



Los integrantes formaron mesas de trabajo y se repartieron las imágenes de los líderes para que descubrieran cuáles fueron sus características y que tipo de liderazgo efectuaron.

Las maestras durante esta actividad se mostraron muy interesadas y participativas en sus equipos; en todas las mesas de trabajo surgía la polémica y el consenso, se identificaban algunas con actitudes de sus líderes y otras con sus características.

Al final de la actividad, escogieron una representante de cada una de las mesas, la cual pasó al frente a explicar el desarrollo del tema, procurando confirmar los conceptos centrales del liderazgo.

La segunda parte de la sesión consistió en la exposición de la película *El vuelo del águila* y al finalizar se repartió una pregunta por equipo para ser contestada y comentada por las participantes.

Las respuestas fueron las siguientes:

Referente a la pregunta ***¿Considera usted importante que su director(a) desarrolle un tipo de liderazgo y por qué?*** La respuesta fue positiva y la razón

---

se debía a que todos iban a trabajar en equipo, logrando así un compromiso por parte de todas las maestras y un mejor servicio.

Cuándo se preguntó ***¿Podría usted identificar si su director(a) es un líder y cuáles son sus características?*** La respuesta fue que si lo era y enumeraron una serie de cualidades que posee su directora, las cuales fueron confirmadas por las demás participantes.

En la pregunta ***De acuerdo a su experiencia docente ¿Qué beneficios detecta usted, cuando un director(a) lleva a cabo un liderazgo en sus funciones directivas?*** La respuesta consistió en: mayor acercamiento con el directivo, compromiso por parte de todo el personal, se delegan las responsabilidades y existe una competencia positiva que permite que se pueda autoevaluar cada uno de los miembros del equipo.

### **EVALUACIÓN**

En la sesión se cumplió con el propósito que se pretendió desde inicio: el personal de la estancia infantil conoció ampliamente el tema del liderazgo, analizó y, comparó algunos líderes sobresalientes de la historia; en algunos casos se conocieron y destacaron las características que como líderes debían tener.

Analizaron la importancia de contar con una directora líder y los beneficios que conlleva una buena gestión, así como de la importancia de encontrar las estrategias necesarias para poder ofrecer un servicio con calidad, y descubrieron el papel trascendental que representan para poder llevar a cabo lo antes mencionado.

Esto motivó de manera inmediata y espontánea a algunas de ellas, procediendo a invitar a mejorar sus actitudes y apoyar a su directora, debido a que toda la comunidad educativa saldría favorecida.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Calidad en el servicio.
<b>Sesión:</b>	No. 11
<b>Propósito:</b>	Atender con mayor eficiencia y eficacia los servicios que debe proporcionar un director a la comunidad educativa.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del proyecto
<b>Participantes:</b>	Directores de la zona 219, Sector 4, de la Delegación De Coyoacán y Directora de la estancia <i>Vasco de Quiroga</i> .
<b>Fecha:</b>	18 de enero de 2005.

Las sesiones se reanudaron con esta fecha debido al período vacacional del mes de diciembre y se volvió a programar un nuevo calendario para las siguientes sesiones.

## DESARROLLO

La sesión se inició con la proyección de la videocinta *Calidad en el Servicio*, con una duración de quince minutos; al finalizar la película se llevó a cabo una *lluvia de ideas* sobre el contenido y se les pidió a los directores que la relacionaran con sus centros de trabajos.

Además, se les solicitó que analizaran cómo estaban dando el servicio educativo en sus escuelas, que señalaran cuáles eran sus deficiencias, si es que las tenían; y qué proponían para mejorar el servicio.

Los directores señalaron más las deficiencias que los beneficios y culparon a la falta de recursos económicos, a los maestros sindicalizados y a las altas autoridades de no permitir llevar a cabo un servicio de calidad.

Comenzó la exposición del tema y los directores comprendieron que ofrecer calidad en el servicio, no es necesariamente un obstáculo lo que antes habían señalado, sino que se debe partir de un liderazgo que permita alcanzar a mediano y largo plazo las metas planeados.

Y para lograr esto, debe participar toda la comunidad educativa dentro y fuera del los centros de trabajo, con el fin de alcanzar la satisfacción del usuario, que en este sentido el principal, es el alumno.

Se formaron equipos de trabajo y se escogieron cuatro escuelas, para que las analizaran y detectaran cómo era el servicio que estaban brindando.

Al finalizar el análisis, expusieron las ideas principales y dieron sugerencias para mejorar el servicio en las escuelas seleccionadas.

Las deficiencias que se encontraron en general fueron la falta de personal docente para atender a algunos grupos, siendo responsable la Dirección 4 de no enviar maestros a cubrir los grupos.

Otra deficiencia señalada, fue la inasistencia de los maestros, ya que esto provocaba atraso en el trabajo del aula.

Una causa que también es considerada como determinante fue la de no contar con todos los recursos materiales (y en algunos casos humanos), para poder brindar un servicio de calidad en sus escuelas.

En la segunda parte de la sesión se analizó cual y cómo era el ciclo del servicio, y cuando se llevaba a cabo, las estrategias y obstáculos para alcanzar la calidad en el servicio, y sobre los impedimentos que subrayó que de hecho esto se venía observando en algunas escuelas que no tenía apoyos económicos.

Más tarde, se les solicitó que de acuerdo a su centro educativo, realizara un ciclo del servicio basado en las realidades de sus planteles, con el fin de que pudieran detectar que es lo que necesitaban para alcanzar la calidad en el servicio.

La mayoría de los directores se concentraron en el concepto y después de trazar rutas críticas, se comprometieron a estar atentos para lograr esta calidad al

brindar sus servicios, puesto que se convencieron de que podían transformar sus escuelas cómo ellos las desean.

### **EVALUACIÓN**

Se alcanzó el propósito de sensibilizar a los directores para atender con eficacia y eficiencia los servicios que proporcionan en sus centros de trabajo.

Al realizar sus ciclos de servicio, los directores modificaron algunos aspectos de cómo hasta ahora trabajan en sus centros y el trato de algunos maestros hacía los padres, dejando ver con gran entusiasmo una motivación para lograr un cambio positivo.

Sin embargo, un director no se convenció de poder alcanzar la calidad en el servicio que brinda su escuela, porque para él, si son limitantes los factores considerados.

---

## REPORTE DE APLICACIÓN

<b>Taller:</b>	Características de un líder
<b>Sesión:</b>	12
<b>Propósito:</b>	Descubrir y poner en práctica las características de un Líder que exista en cada participante.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del proyecto
<b>Participantes:</b>	Doce Directores de la zona 219, Sector 4, de la Delegación de Coyoacán.
<b>Fecha:</b>	23 de febrero de 2005.

Esta sesión se realizó en el salón de usos múltiples de la escuela primaria *César Morales*, debido a que los directores habían sido citados para un concurso de escuelas sobre oratoria y al terminar el evento, se continuaría con el curso taller.

## DESARROLLO

La sesión se inició con la dinámica de *La barca*; se formaron equipos y se les pidió que en cinco minutos realizarán un plan con diferentes estrategias para evitar que el equipo de cada barca naufragara, tomando en cuenta los problemas y limitaciones que existían en la barca.



Se observó de inmediato quien o quienes en otros equipos comenzaron a ejercer un liderazgo, el cual se manifestaba en diferentes estilos de acuerdo a sus características personales.

En algunos equipos reinaba el orden y la organización, en otros había discusiones y en ocasiones hasta gritos.

Al terminar el tiempo que se había dado, cada equipo fue narrando sus experiencias acerca de sus probables naufragios y sólo dos de los equipos salieron adelante.

Cuando se les preguntó por qué habían naufragado, los integrantes de los equipos culparon a la persona que se responsabilizó, y entre las quejas se escuchó:

*-No aceptaba opiniones*

*-No dejaba que le ayudáramos*

*-Todo lo quería hacer él solo*

*-Al principio mostró interés, pero después cada quien hizo lo que pudo*

*-Mi compañero tiene un genio del diablo*

Independientemente que se dejaron ver en estos casos los tipos de liderazgo como fue el Autócrata y el Laissez Faire, basados en las características de las personas que tomaron el papel de líder.

Siguió la sesión con la exposición del tema en dónde se profundizó sobre las características de un líder y los participantes comenzaron a relacionar algunas de ellas con los líderes de sus equipos.

Al mismo tiempo señalaron cuáles eran las características que no contaban, pero que dependía también de la forma de ser de cada persona.

En la segunda parte de la sesión se organizaron mesas de trabajo y se les dio la fotografía de personaje, representante de un reconocido liderazgo en la historia, con el fin de reconocer cuáles habían sido sus características como guía y al final exponer sus conclusiones al grupo.

Esta dinámica resultó muy amena y entusiasta; en cada mesa de trabajo se notaba mucha participación por parte de los integrantes y justificaban el por qué de cada característica.

Después de la exposición de los trabajos, y para finalizar la sesión, se le repartió a cada director un cuestionario para que lo resolvieran de manera individual y al terminar hicieran un análisis de sus respuestas con el fin de descubrir o confirmar cuáles eran las características que ellos poseían como líderes en sus centros de trabajo.

## **EVALUACIÓN**

El propósito de la sesión se cumplió, ya que cada director al finalizar la última de las dinámicas descubrió alguna de las características que como líder no se había percatado, resultando agradable para cada uno de los participantes.

Entre los directores comentaban cuáles eran para ellos, las nuevas características descubiertas y comenzaron a exponer de qué manera y con quiénes las iban a poner en práctica dentro de sus centros de trabajo.

Además, algunos de los directores se familiarizaron con determinadas características de los personajes que analizaron en una de las dinámicas.

## **REPORTE DE APLICACIÓN**

<b>Taller:</b>	Liderazgo
<b>Sesión:</b>	No.13
<b>Propósito:</b>	Analizar el concepto de liderazgo entre los integrantes del grupo.
<b>Participación:</b>	Directores de la Zona 219 Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán.
<b>Responsable:</b>	Coordinadora del Proyecto
<b>Horario:</b>	8 a 9 a.m.
<b>Fecha de aplicación:</b>	25 de abril de 2005

## **DESARROLLO**

La sesión se inició con una serie de imágenes de líderes (como Gandhi y Churchill), y se fueron dando opiniones acerca de los mismos.

Se introdujo al grupo al tema, el cual fue expuesto por la coordinadora del proyecto, y se fueron señalando diferencias entre un líder natural y uno designado, tomando en cuenta sus características y que tipo de liderazgo llevaron.

---

Los directivos durante esta actividad se mostraron muy entusiasmados, participativos dentro y fuera de sus equipos, se dejó ver en todas las mesas de trabajo la polémica y el consenso.

En algunas mesas de trabajo los directores se identificaban unos con algunas características y otros con actitudes de los líderes que se nombraron.

Para finalizar la actividad cada mesa de trabajo escogió un representante para pasar al frente a explicar los puntos centrales del tema, confirmando los conceptos centrales del liderazgo.

La segunda parte de la sesión consistió en la proyección de la película *El vuelo del águila*, y al finalizar se repartió una pregunta por equipo para ser contestada y comentada por todo el grupo de directores.

Las respuestas fueron las siguientes:

Referente a la pregunta ***¿Considera usted importante como director llevar a cabo un liderazgo y por qué?***

La mayoría de los integrantes su respuesta fue positiva, y el por qué se encauzó en el hecho de poder trabajar en equipo, poder delegar y alcanzar la calidad en su servicio como personas y en su plantel.

---

Sin embargo, dos directores señalaron que sí era importante llevar a cabo un liderazgo como directivo, pero que en la realidad en sus centros de trabajo no se podía, debido a que su personal no se lo permitía.

Algunos de los compañeros del grupo preguntaron cuál era la razón, el director sólo se concretó a contestar la misma respuesta.

Cuando se preguntó ***¿Podría usted identificarse como líder y conocer cuáles son sus características?***

La respuesta general fue que sí, y enumeraron una serie de características que cada uno de ellos se fue encontrando.

En esta pregunta, se observa que en algunos directores demostraron asombro hacia ellos mismos cuando fueron descubriendo alguna de las características que poseen y que les permite reconocerse como líderes.

### **EVALUACIÓN**

La sesión cumplió con el propósito que se pretendió desde el inicio, ya que los integrantes del grupo analizaron el concepto de liderazgo y además fueron reflexionando cuáles eran las características que ellos poseen para poder llegar o actuar como líderes en sus centros de trabajo.

Además, se convencieron de los beneficios que esto conlleva para buena gestión, teniendo en cuenta las estrategias necesarias para poder ofrecer un servicio con calidad.

---

## EVALUACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

### ➤ **Consideraciones del curso taller**

Cuando se estableció la necesidad de realizar un Proyecto de Innovación surgió un gran entusiasmo e interés en poder hacer un proyecto sobre *Liderazgo en Directivos* que impactara en las escuelas, puesto que en las nuevas propuestas educativas se encuentra como parte medular para alcanzar los cambios que se requieren en la sociedad actual.

Se considera que no sólo en las cúpulas se debe existir la óptima preparación sino que se debe permear y bajar hasta las bases, siendo las escuelas el semillero en dónde se pueda cosechar las más nobles y extraordinarias potencialidades de la niñez.

Fue un gran esfuerzo el que se realizó, en el cuarto semestre, en virtud de que se tuvo que modificar totalmente el proyecto, por instrucciones categóricas de la carrera, por lo que casi todas las noches de ese período, se utilizaban para trabajar en el proyecto, teniéndose tres horas promedio diarios para descansar.

Se terminó el nuevo proyecto y se entregó en tiempo y forma como lo había solicitado la maestra y también se salvó satisfactoriamente el semestre.



Mientras se elaboraba el nuevo proyecto, surgía cada día más la idea de seguir con el proyecto inicial, pues se estaba convencida de la necesidad que existe en llevar a cabo un cambio en las actitudes de los directores, así como en la gestión educativa.

Al siguiente ciclo de actividades, se le comentó a la nueva asesora lo acontecido, y se le solicitó de la manera más atenta, permitiera regresar al proyecto inicial, exponiendo las bases y necesidades actuales para llevarlo a cabo.

Afortunadamente se obtuvo una respuesta positiva por parte de la maestra, por lo que se regresó al proyecto inicial con gran esmero y con convencimiento absoluto de lo que se quería realizar.

También se tuvo la suerte de contar con el apoyo de la directora de la escuela en dónde se ha llevado a cabo el proyecto y la colaboración del jefe de sector de la zona a la que corresponde la escuela, ya que gracias a él, se les permitió primero a cinco directores de la zona realizar la aplicación de las sesiones planeadas en el proyecto, y posteriormente, con todos los titulares de la dirección del sector respectivo.

Otra agradable experiencia fue el acercamiento de la Directora de la Estancia Infantil *Vasco de Quiroga* para incorporarse al grupo de directores con los que se había iniciado la aplicación de las sesiones.

Más adelante, se presentó el jefe de sector a una de las sesiones y solicitó que se presentaran todos los directores de la zona correspondiente a su sector, aumentando así a doce directores de primaria y un de preescolar.

Este dato es importante, porque aquí el proyecto comenzó a impactar en el sector y se unificaron las escuelas al participar sus directores en el proyecto.

Los directores consideraron como innovadores los temas que se trataron en las sesiones, la mayoría de los directivos demostró las ganas de cambiar o superarse y sin embargo, hubo dos directores temerosos a estos cambios.

Referente al tiempo de las sesiones, desde el principio se realizó un calendario con supuestas fechas para realizar los talleres, teniendo en cuenta la modificación de algunas de éstas.

Sin embargo, se presentaron una serie de eventos seguidos en las escuelas por parte de la Secretaría de Educación Pública, como el concurso de Oratoria, del Himno Nacional, de Poesía Coral, de Símbolos Patrios, etc.

Estos eventos provocaron un retraso en la aplicación de las sesiones lo cual preocupó de manera significativa, motivo por el cual se tuvo que hablar con el jefe de sector y exponer dicha preocupación.

El jefe de sector cedió su tiempo de reuniones con los directores y se ocuparon para las sesiones, reconsiderándose en algunos momentos los lugares en dónde se realizaron.

Lo más alentador en el presente trabajo, fue que después de haber terminado la aplicación de las sesiones, el jefe de sector de la zona 219 en dónde se ubica la escuela en la que se realizó el proyecto, ha solicitado un programa y calendarización para el inicio del siguiente ciclo escolar, con el fin de seguir actualizando a los directores de la zona correspondiente a su sector.

➤ **Evaluación General del Proyecto**

Se considera que el presente proyecto cumplió con el cometido de inició, el cual consistía primero en obtener la información de las cúpulas de la Secretaría de Educación Pública para los directores de las escuelas primarias.

Esta información consiste en llevar a cabo una nueva gestión dentro de la educación, la cual permita una transformación en las escuelas por medio de planeación, innovación, aprendizaje continuo y una evaluación, con el fin de obtener una educación con calidad.

Y esta calidad se logra mediante un proceso de innovación, en dónde se propone la escuela obtener resultados y unir la gestión con la calidad educativa para poder transformar la realidad de la escuela.

Por lo tanto, la calidad requiere de un liderazgo, de una crítica y autocrítica, de justicia y de creer en los alumnos.

Después de que todos los directores con los que se trabajó en el presente proyecto conocieron de manera concreta qué era lo que se les estaba pidiendo, su actitud fue muy positiva para seguir formando parte del mismo.

Otro aspecto en dónde el proyecto logra su finalidad, es cuando se alcanza a sensibilizar a los directores de las escuelas, en la importancia de llevar a cabo un liderazgo viable, justo, pertinente, humanista en sus centros de trabajo.

Además, fue muy favorable que existiera un contacto directo entre los directores para confirmar sus ideas, aclarar sus dudas y dejar atrás temores que existe en todo cambio, empero, no desapareció en dos de los directivos del grupo.

Los directores reconocieron después de algunas sesiones, quiénes ejercían un positivo y significativo liderazgo y quiénes no; indicaron quien era el líder natural dentro del grupo y alcanzaron a reconocer cuáles eran sus características favorables y desfavorables como líderes.

También afirmaron que empezaron a delegar en sus equipos de trabajo y a tomar en cuenta a toda la comunidad educativa; conocieron la diferencia entre el porte de una persona y la fuerza de su personalidad, la cual es una parte muy importante dentro del liderazgo.

El proyecto impactó en los directores de manera inmediata y consecuentemente, lo enfocaron y trabajaron algunos de ellos en los proyectos de su plantel, ya que en algunos casos no lo habían elaborado porque no comprendían de lo que se trataba.

Se logró una sensible transformación en las actitudes de los directores, tanto en su quehacer educativo, como en el trato con su personal, con los alumnos y los padres de familia.

Así también, se notó un cambio positivo y de mayor comprensión hacía las inmediatas autoridades educativas superiores, ya que al inicio los directores demostraron mucho descontento, desconfianza y disgusto hacía éstas.

Referente a la directora de preescolar, el haber participado en este proyecto, motivó a los integrantes de la Estancia a seguir preparándose, de buscar personal idóneo y con los perfiles que esta escuela requiere, así como también buscar la incorporación este mismo ciclo escolar, la cual ya fue otorgada en el periodo.

La semilla se sembró con el fin de que cada director ejerciera un liderazgo de acuerdo a su personalidad y necesidades de su centro de trabajo, para poder llevar a cabo una gestión educativa que le permitiera alcanzar una educación con calidad.

Un recurso importante en que se basó el tema del *Liderazgo* fue la película *Duelo de Titanes*, debido a que en ella se retrata las características que debe tener un líder, los tipos y estilos de liderazgo que se estudiaron, así como el líder natural y designado.

También, el contenido del video ayudó a la sensibilización de los participantes y enseñó como manejar los valores, a trabajar en equipo, a crear una visión en la organización, alcanzar la pertenencia y utilizar las actitudes para obtener el reconocimiento.

## **CONCLUSIONES SOBRE EL PROYECTO DE INNOVACIÓN**

El liderazgo es necesario en todo tipo de organización, es esencial en todas las funciones de la administración.

El administrador necesita conocer la motivación humana y saber impulsar y orientar a las personas, esto es, ser líder.

El liderazgo es un fenómeno social que se da en grupos sociales, y debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas de un estructura social.

Por lo cual, la escuela es una organización en la que debe existir un auténtico liderazgo, basado en el reconocimiento y el aprecio, llevado a cabo por el director en su centro de trabajo.

Por tal motivo, el deseo de desarrollar el presente proyecto fue para llevar a cabo en los directores de la Zona 219, Sector 4, correspondiente a la Delegación de Coyoacán, una acción innovadora en sus escuelas al momento de ejercer sus liderazgos.

El fin era alcanzar, por medio de la toma de decisiones con el colegiado, con los alumnos y con los padres de familia, el cumplimiento de la misión educativa, orientada hacia una educación con calidad.

➤ **Reformulación del Proyecto**

Como proyecto de innovación, y desde una perspectiva amplia de lo que significa la gestión escolar, es importante que éste se pondere dentro de un proceso de actualización para la potenciación de las instituciones educativas.

Innovar en la educación requiere de una adecuada planeación del proceso y de establecer una estructura de diferentes roles, los cuales deben ser asumidos con plena responsabilidad, convicción y ética profesional, inclusive en los más modestos.

Es importante una preparación y orientación más eficaz para los profesores, referente a lo que se requiere en la nueva gestión educativa, la cual conlleve a involucrar a toda la comunidad educativa para alcanzar un mismo propósito, bajo la visión y misión de cada centro de trabajo.

También se considera, que los maestros que se seleccionan como directores, se les prepare y conforme verdaderamente con base en el perfil de líder, para que puedan ejercer un liderazgo digno, honesto, democrático y trascendente en sus comunidades.



Y una vez como directores, se puede lograr una sensibilización permanente llevando a cabo un programa de sesiones planeadas de acuerdo a las necesidades de los centros educativos, con el fin de resolver los problemas que se vayan presentando. Así como también una evaluación bimestral de los logros obtenidos, lo anterior se prevé asimismo, para los directivos con antigüedad en el puesto.

Además, es muy importante y conveniente para los directores, permear la información, experiencia y conocimientos que van adquiriendo en sus equipos de trabajo, durante el tiempo de las juntas de Consejo Técnico que se realizan el último viernes de cada mes.

Lo anterior podría tener como resultado, maestros más capacitados, actualizados, consientes y comprometidos, permitiendo romper paradigmas burocráticos obsoletos con mayor facilidad, debido a que el temor al cambio (bien justificado) va siendo menor.

Otra recomendación para elevar la calidad del servicio educativo es *el reconocimiento* a los esfuerzos del personal del plantel, debido a que fortalece al equipo se trabajo.

En cuanto a una nueva aplicación del presente proyecto, se considera ampliar los tiempos y las sesiones; revisar toda su estructura y considerar otros materiales.

Los videos considerados como *Duelo de Titanes* y *Gandhi*; son muy importantes, ya que en ellos se puede analizar conceptos clave que conforman el tema de Liderazgo como son:

Las características del líder, sus estilos, los valores en el liderazgo, el trabajo en equipo, y la visión y misión de un grupo o estructura organizacional.

Estos conceptos están muy bien ejemplificados en dichas películas, las cuales pueden ser una excelente herramienta para llevar a cabo su análisis, y comprender estilos de liderazgo.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- BLANCHARD, KENNET. *El modelo situacional*. Manual de Liderazgo. Buró Veritas México, 2000.
- COVEY, FRANKLYN, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidós, México, 2003.
- DICKENS, CHARLES. *Frases Célebres*. Editorial Planeta. México, 1997.
- FINZEL, HANZ. *Los líderes, sus 10 errores más comunes*. Editorial Las Américas, México, 2002.
- MASLOW, ABRAHAM. *Carácter y personalidad*. Manual SAGARPA, México, 2000.
- ORDWAY, TEED. *La Gestión Escolar*. Antología Básica, Licenciatura en Educación, Plan 94, Universidad Pedagógica Nacional, México, 1994.
- PLIEGO, MARÍA. *Los valores en la familia*. Editorial. México, Trillas. 1997.
- ROSAS, GUIDO. *Semillas de Liderazgo*. Editorial Ático. México, 2001.

- SAGARPA. *Manual de Liderazgo*. México, 2002.
  
- SANTALIZ, WALTER, *Técnicas Grupales*. Editorial Lukambanda, Colombia, 2003.
  
- UPN. Antología Básica, *Hacia la Innovación*, Licenciatura en Educación, Plan 94, México, 1994.
  
- UPN. Antología Básica, *La Gestión como quehacer escolar*, Licenciatura en Educación, Plan 94, México, 1994.
  
- UPN. Antología Básica, *Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar*, Licenciatura en Educación, Plan 94, México, 1994.
  
- UPN. Antología Básica, *Corrientes Pedagógicas Contemporáneas*, Educación, Plan 94, México, 1994.

**ANEXOS**

**ANEXO UNO**

Croquis de la Escuela

SUBSECRETARIA DE EDUCACION ELEMENTAL  
DIRECCION GENERAL DE EDUCACION PRIMARIA  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES  
OFICINA DE EDIFICIOS

CEDULA DE INMUEBLES ESCOLARES

TIPO DE CONSTRUCCION

PROVISIONAL

DEFINITIVA

DELEGACION POLITICA

COYUCAH

I. DATOS DEL INMUEBLE

ESCUELA 51-022-11-II-X "REPUBLICA DE HONDURAS" 3344309481919191  
Clase completa nombre c. s. l.

Domicilio RETORNO 47 S/N AYSADE 04460  
Calle y número colonia c. s.

Dirección No. 5 Jefatura de Sector II Ins. Esc. 11

T. M.  T. V.  T. N.  Otros \_\_\_\_\_  
Especifique 544-60-55 Teléfono (s)

II. CROQUIS



Vías de acceso y transporte usual.-

Av. Canal de Miramontes, Trolebus, Ruta 100, Miatlan

Entrada de la Virgen, circulación de automóviles particulares.

Finca de La Luna, circulación de automóviles particulares.

No se tiene mayor información. R. 36.12.1

373, 53

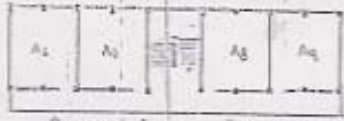
## ANEXO DOS

Planos de la Escuela

---



DISTRIBUCION DEL EDIFICIO ESCOLAR  
(UTILIZAR UNA HOJA POR NIVEL)



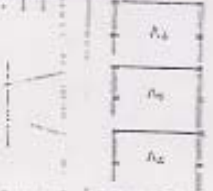
PUNTA ALTA TORREDO 'A'



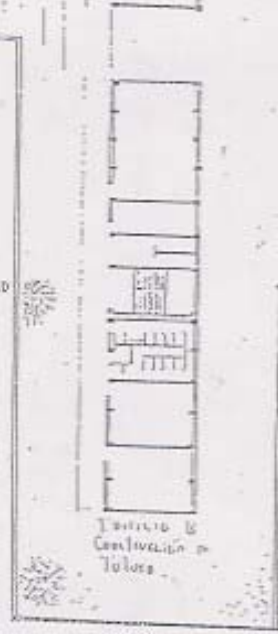
25.80



Comarjeria



47.00



29.10

80.00

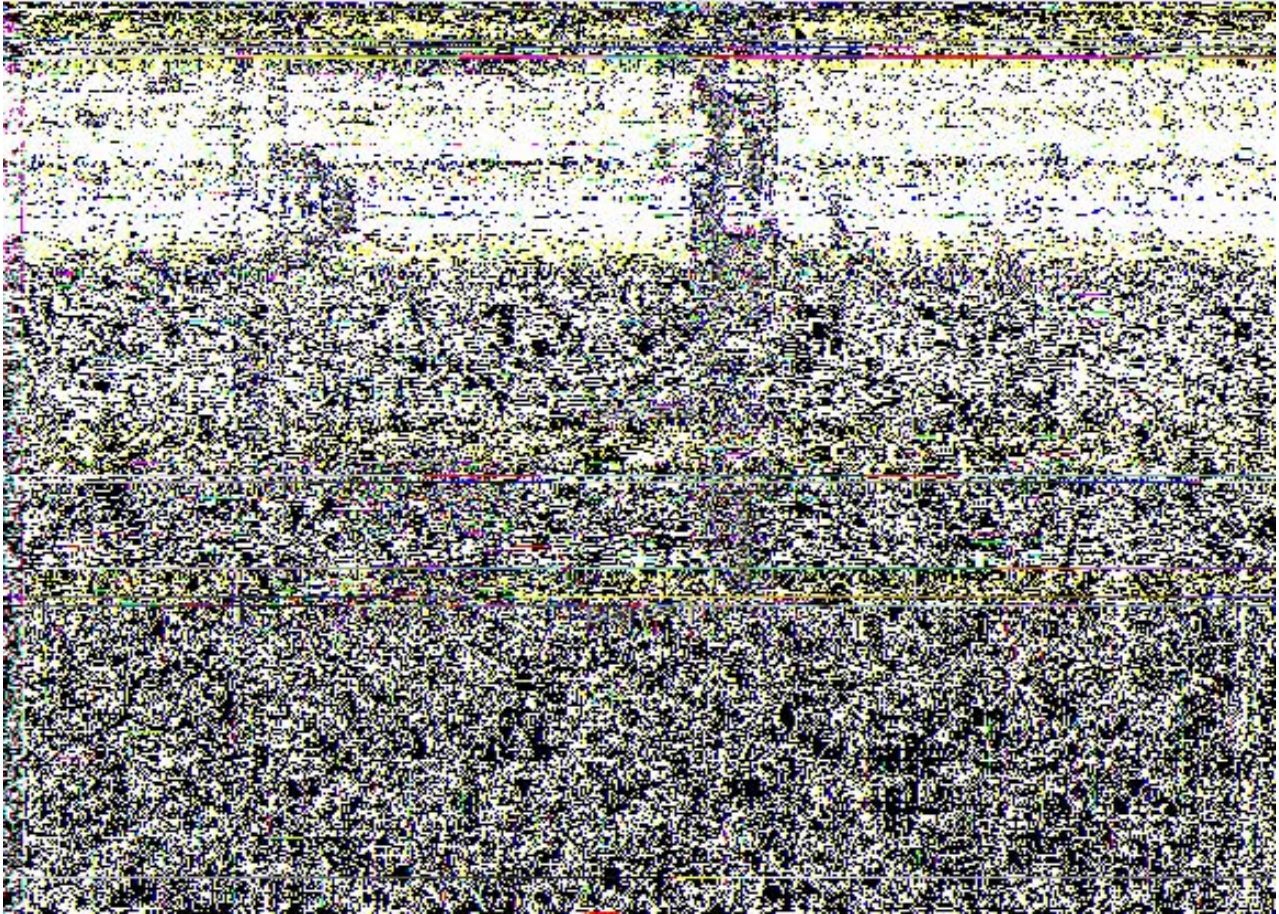
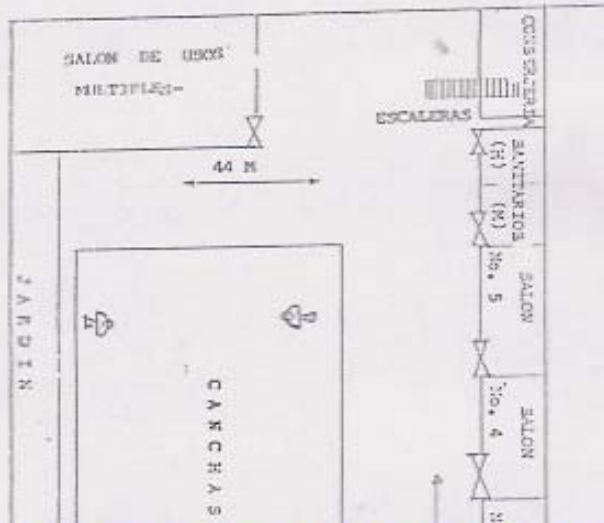


64.00

PUNTA ALTA  
TORREDO 'B'  
CONSTRUCCION  
FUTURO

DISTRIBUCION DEL EDIFICIO ESCOLAR

ESC. PRIM. 51-7191-375-K-014  
" REPUBLICA DE NICARAGUA "  
RETORNO 47 S/N COL. AVANTE  
COYACAH, D.F. C.P. 04460  
C.C.T. 09 DEB 1949 E  
TEL. 56-79-10-44



**APÉNDICES**

ZONA ESCOLAR 219,SECTOR 4, CORRESPONDIENTE A LA DELEGACIÓN DE COYOACÁN

CUESTIONARIO PARA MAESTROS

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información para impulsar la calidad educativa en escuela, considerándose específicamente la formación de directores y líderes.

Por su participación y sinceridad en sus respuestas anticipadamente se agradece su valiosa colaboración.

1.- ¿Por qué a los maestros les gusta ayudar a sus compañeros o a otras personas cuando lo creen que lo necesitan?

-----  
-----  
-----

2.- En el colectivo escolar, cuando deseas hacer algo ¿ quién lo decide?

Los demás ( )      Tú ( )

3.- La toma de decisiones, con base en el consenso grupal ¿ cada cuando sucede?

Siempre ( )      Casi Siempre ( )      Nunca( )

4.- ¿Quién es tu personaje favorito?

-----

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

5.- Cuándo realizas tu práctica docente en el plantel ¿ qué prefieres?

Dirigir (    )      Que te Dirijan      (    )

6.- ¿Cuándo te sientes más a gusto?

Cuando estás solo      (    )      Cuando estás con personas(    )

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

7.- ¿Te gusta ser líder en el equipo al que perteneces?

Si    (    )      No    (    )

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

8.- ¿Qué actividades estableces cuando el director te manda llamar y tiene que dejarse solo al grupo?

Indica el trabajo llevar a cabo.      (    )

Te preocupas porque todo el grupo trabaje      (    )

9.- ¿Sugieres ideas propias a tu director, a tus compañeros docentes, a tus amigos cuando van a realizar una actividad?

Si    (    )      No    (    )

¿Por qué?

-----  
-----  
-----

¿Qué para tí es un líder?

-----  
-----  
-----

ZONA ESCOLAR 219, SECTOR 4, CORRESPONDIENTE A LA DELEGACIÓN DE COYOACÁN

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

El presente cuestionario tiene como finalidad obtener información para impulsar la calidad educativa en nuestra escuela, considerándose específicamente la formación de directores líderes.

Por su participación y sinceridad en sus respuestas anticipadamente se agradece su valiosa colaboración.

1.- ¿Para usted qué es un líder?

-----  
-----  
-----

2.- ¿Ha percibido líderes en su equipo de trabajo?

Si ( ) No ( )

¿Cuándo?

-----  
-----  
-----

3.- ¿Cuál es la principal características que debe tener un líder?

-----  
-----  
-----



4.- ¿Cuáles son las características que ha notado en sus líderes?

.....  
.....  
.....

5.- ¿Qué tipo de liderazgo ejercen sus líderes?

.....  
.....  
.....

¿Por qué?

.....  
.....  
.....

6.- ¿Cómo detecta a sus líderes en su centro de trabajo?

.....  
.....  
.....

7.- ¿Usted se considera un líder dentro de su equipo de trabajo?

Si ( ) No ( )

¿Por qué?

.....  
.....  
.....



8.- ¿Cómo detecta a los líderes en los diversos entornos?

-----  
-----  
-----

9.- Si se considera líder, ¿qué tipo de liderazgo ejerce?

-----  
-----  
-----

10.- ¿Cuáles han sido los beneficios reportados por los maestros al ejercer un tipo de liderazgo?

-----  
-----  
-----