



**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

**UNIDAD 153 ECATEPEC  
SUBSEDE ZUMPANGO**

**“EL LIDERAZGO ACADÉMICO EN EL PERSONAL DIRECTIVO DE LA ZONA J032 DE EDUCACIÓN PREESCOLAR, ZUMPANGO, ESTADO DE MÉXICO Y SU RELACIÓN CON LA CALIDAD EDUCATIVA DURANTE EL CICLO ESCOLAR 2004-2005”**

**T E S I N A**

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

**PRESENTA:**

**DOROTEA RAMÍREZ MEJÍA**

**ASESOR:**

**ARQ. LUIS ARMANDO SARACHO DE MARÍA Y CAMPOS**

**ABRIL DE 2006.**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. “Liderazgo y gestión escolar”	
1.1 El liderazgo.....	7
1.2 Gestión escolar.....	12
1.3 Las instituciones educativas.....	16
1.4 El director escolar.....	20
CAPÍTULO 2. “Generalidades de la zona escolar J032 de educación preescolar, Zumpango, Estado de México”	
2.1 Ubicación geográfica.....	23
2.2 Constitución de las escuelas.....	26
2.3 Organigrama.....	32
2.4 Funciograma.....	36
CAPÍTULO 3. “Diagnóstico sobre el ejercicio de liderazgo de los directivos en los jardines de niños públicos de la zona J032”	
3.1 Metodología.....	44
3.2 Los indicadores.....	46
3.3 Concentración y análisis de resultados.....	53
3.4 Conclusiones y propuestas.....	64

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

El jardín de niños es diferente a las demás instituciones de educación básica, tiene una misión específica y características propias; a partir de éstas, en cada plantel se establecen normas, explícitas o implícitas, derivadas de la interpretación que se hace de las disposiciones normativas nacionales y estatales que suelen manifestarse en las prácticas escolares y docentes: las formas de asumir las responsabilidades profesionales, los acuerdos para aplicar las disposiciones administrativas (las sanciones derivadas del incumplimiento de las responsabilidades laborales o la organización de las actividades colectivas de los educadores), los estilos de dirección, las relaciones que se establecen entre el personal docente y entre éste y el personal directivo, y la importancia que se concede a la participación de las madres o de los padres de familia, entre otras. Ello determina no sólo el desempeño de los educadores en su tarea central sino que influye de manera decisiva en los resultados educativos en los niños en su tránsito por el preescolar. Por estas razones, es necesario para el logro de los propósitos de la educación preescolar tener el conocimiento de la organización y del funcionamiento del jardín de niños (es decir, la gestión escolar) y en especial el estudio de su impacto en el logro de los propósitos formativos de la educación preescolar.

Por otra parte, uno de los principales retos del ejercicio de la docencia y de la función directiva que enfrenta la propuesta curricular actual para mejorar la calidad de la educación, es la transformación de la organización y del funcionamiento cotidiano del jardín de niños; es decir, el establecimiento de nuevas formas de trabajo y de relación entre los educadores, de tal modo que cada uno de los planteles funcione como unidad, que disponga de metas y principios compartidos, donde la tarea central de cada educador –la enseñanza en cada grupo– obedezca a criterios comunes acordados por todos los integrantes de

la planta docente y directiva. De gran importancia resulta la participación eficaz en el trabajo colegiado; esto es, en las formas en las que se traten los problemas que enfrenta la escuela por parte de docentes y directivos, desde una perspectiva académica requiere de actitudes propicias para dialogar, escuchar y analizar opiniones de otros, así como para establecer y cumplir acuerdos.

Es por ello que las instituciones educativas de nivel preescolar demandan de personas que sean capaces de poder transformarse en busca de elevar la calidad del servicio que ofrecen, además de ir perfilando el tipo de docente y de directivos que requiere en este proceso la actual transformación curricular.

Uno de los actores en este proceso es el director, que asume un gran compromiso no sólo para realizar funciones de carácter normativo, sino para constituirse como un gestor educativo dentro de la organización escolar; esto es, ser un líder académico.

El presente trabajo parte de la inquietud de indagar si falta el liderazgo educativo en el personal directivo de la zona escolar J032 de educación preescolar en Zumpango, y si es así, cómo afecta la calidad educativa. En esta zona escolar desempeño mi actividad laboral en la supervisión de la zona, frecuentemente escucho hablar a los directivos de las escuelas sobre calidad académica y expresan actitudes y conceptos que encuentro distantes para ello desde mi perspectiva.

Con este trabajo se pretende demostrar como existe una distancia entre el discurso de los encargados de dirigir las escuelas y una realidad concreta: la zona escolar J032 de educación preescolar; así mismo, existe en mí una necesidad de ampliar mi conocimiento sobre la gestión escolar y realizar un ejercicio profesional en la supervisión y la docencia, puesto que si se ha detectado una problemática es necesario atenderla.

El proyecto además de lo que se ha vertido con anterioridad, representa para mí un reto personal por tratar de encontrar una explicación que vaya más allá

del discurso, esto es, desde el deber ser; y principalmente encontrar en la gestión escolar algunas ideas que trasciendan el plano de la organización y el funcionamiento de las instituciones educativas con un enfoque diferente al que se tiene actualmente, esto es, la administración escolar.

El trabajo está organizado en tres capítulos. En el primero se hace una revisión teórica (básicamente los trabajos de Idalberto Chiavenato, Graciela Frigeiro y Serafín Antúnez, el primero porque presenta un estudio de las teorías del liderazgo y los otros dos porque trabajan el enfoque de gestión escolar) sobre el liderazgo, la gestión escolar, la institución educativa y el papel del director, con la finalidad de comprender las distintas acepciones que se les da a los términos y sus implicaciones en el ámbito escolar. Cabe aclarar que no es sólo una revisión teórica, sino que se intentó ir contextualizando los apartados con la experiencia de trabajo en las escuelas de educación preescolar.

En el segundo se presentan las generalidades de la zona escolar J032 de educación preescolar, se realiza la contextualización geográfica y las características que presentan las instituciones educativas de la zona a partir de la información proporcionada de la propia supervisión J032 relacionadas con los tipos de escuelas, la distribución de la matrícula, la organización de las escuelas en cuanto a su estructura, a las características del personal directivo, trayectoria, años de servicio, años en el puesto y la preparación profesional. También se presentan en este capítulo las disposiciones de carácter normativo y organizativo de las funciones directivas.

En el tercer capítulo se presenta los resultados producto del trabajo de campo que se realizó con docentes, la metodología que se siguió para el diseño y realización de la investigación, la construcción de los indicadores que permitieron identificar rasgos de la función directiva y del liderazgo académico, así como las conclusiones y las alternativas propuestas a las que se arribó después de realizar el ejercicio indagatorio.

Cierra el trabajo la bibliografía que se utilizó para la construcción del proyecto como para la argumentación de los resultados, así como anexos que dan cuenta de lo realizado.

No quiero dejar pasar la ocasión para agradecer las facilidades que me otorgó la supervisión escolar J032 para la realización de este trabajo, así como las muestras de disposición y profesionalismo de la supervisora, los directivos de las escuelas, los docentes de educación preescolar y a mis profesores que siempre estuvieron atentos sobre los avances del mismo.

## **Capítulo 1. “Liderazgo y gestión escolar”**

### **1.1 El liderazgo.**

En la realidad de un centro escolar, sin duda, su vertebración y dinamización depende de cómo el equipo directivo ejerza su función de liderazgo, principalmente por las decisiones que se tienen que tomar en relación a las finalidades del nivel educativo, la organización de la escuela, la estructura administrativa y las que tienen que ver con el entorno escolar y los padres de familia. Estos aspectos tienen que abordarse en su conjunto, puesto que, por ejemplo, una decisión tomada en el ámbito curricular tiene influencia en la forma de organización de los docentes para su comprensión y abordaje, los límites de acción definidos por la normatividad y la relación que se establezca con el entorno y participación de los padres de familia; sin embargo, es frecuente que al tomar decisiones de este tipo sólo se mire el campo de acción de los docentes y directivos a partir de lo que fija la normatividad.

En función de lo anterior podemos decir que el rol que juega el director como un líder de un centro educativo puede verse limitado y circunscrito a lo que las normas establecen y a las relaciones que con sus jefes inmediatos superiores le establecen, de esta manera, el margen de acción de un director o líder se ve limitado, encontrándose frecuentemente en la paradoja de implementar cambios o mejoras en la institución solo en el marco que le permita la normatividad o renunciar a lo anterior y únicamente funcionar como un administrador de la misma.

Un líder es la persona en la que se sintetiza la responsabilidad de conducir los destinos de una organización orientada por los propósitos que se pretenden alcanzar, es quien realiza también un ejercicio del poder sobre los recursos con los que cuenta la misma; en este caso, un director se constituye como un líder porque tiene propósitos educativos definidos establecidos en el marco filosófico, legal y organizativo del sistema educativo mexicano, así como el uso de recursos materiales, humanos y financieros de las escuelas. Ahora bien, si intentamos

comprender lo que es el liderazgo, encontraremos por ejemplo en el *Diccionario de Ciencias de la Educación* que lo define como “La función realizada dentro de un grupo por un líder. Implica generalmente una relación desigual, conocida y aceptada por las partes implicadas (rol directivo del líder) con los otros miembros del grupo. Se encuentran básicamente tres tipos de liderazgo: autoritario, laissez-faire y democrático, corresponden según como el líder intervenga, el primero activa y autoritariamente, el segundo ya sea que se inhiba y deje actuar al grupo sin ningún tipo de pauta o por último actúe de moderador e impulsor de las acciones de todos los miembros, favoreciendo la cohesión del grupo”.<sup>1</sup>

Por otra parte, Tannenbaum considera que el “liderazgo es una influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”.<sup>2</sup>

Ceal A. Gibab dice que “El liderazgo, fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales, debe ser analizado en función de las relaciones interpersonales en determinada estructura social y no del examen de una serie de características individuales”.<sup>3</sup>

Por último, Chiavenato considera que el liderazgo es uno de los temas más estudiados en los últimos cincuenta años. Menciona que las teorías del liderazgo se clasifican en tres grupos:

1. Teorías de los rasgos de la personalidad
2. Teorías sobre los estilos de liderazgo
3. Teorías situacionales del liderazgo

En las primeras están incluidas las teorías más antiguas del liderazgo, su atención está centrada en las cualidades o características que distinguen al líder

---

<sup>1</sup> *Diccionario de Ciencias de la Educación*, p. 271

<sup>2</sup> TANNENBAUM, citado por CHIAVENATO, Idalberto en: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p 151

<sup>3</sup> CEAL A. Gibab, citado por CHIAVENATO, Idalberto en: *Introducción a la Teoría General de la Administración*, p 151

de las demás personas. Algunos de los rasgos enumerados por diversos autores son:

- a) *Rasgos físicos*. Energía, apariencia, estatura y peso.
- b) *Rasgos intelectuales*. Adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- c) *Rasgos sociales*. Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- d) *Rasgos relacionados con el trabajo*. Interés en la realización, persistencia e iniciativa.<sup>4</sup>

En estas teorías, el líder debe mostrar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para ser un líder con éxito; sin embargo tiene algunas limitaciones: no todos los rasgos son igualmente importantes para definir a un líder, y, se olvida la influencia y reacción de los subordinados en los resultados del liderazgo.

En el segundo grupo de teorías, se encuentran aquellas que hacen referencia a lo que el líder hace, a su estilo de comportamiento al ejercer el liderazgo. No se preocupan por las características de la personalidad y realizan una clasificación de tres tipos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. El autoritario muestra agresividad, falta de espontaneidad, de iniciativa e integración de grupos de amistad. El líder determina los procedimientos y las tareas sin la opinión o participación del grupo. El liberal da completa libertad a las decisiones grupales o individuales, la participación del líder es escasa; la distribución de tareas y elección de compañeros la realiza el grupo; el líder no intenta evaluar o regular los acontecimientos, se concreta a realizar pequeños comentarios. Por último en el democrático la colaboración entre el líder y sus colaboradores es espontánea, franca y cordial. Se da un sentido de responsabilidad y compromiso entre el grupo de trabajo que se integra. Para la realización de las tareas se lleva a cabo un consenso entre los participantes, quienes piden la opinión del líder y éste

---

<sup>4</sup> Ibid. p. 154

propone alternativas. Cada participante puede escoger a sus compañeros de trabajo. El líder busca integrarse al grupo sin responsabilizarse mucho de las tareas.

El tercer grupo de teorías, las situacionales, parten del principio de que “no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para cualquier situación”<sup>5</sup>. Se dice que cada situación requiere de un tipo de liderazgo para lograr la eficacia en los subordinados; esto es, se destaca la capacidad del líder para adaptarse a las contingencias. Los tres elementos fundamentales de este grupo de teorías son: el líder, el grupo y la situación.

Como podemos apreciar, cada grupo de teorías centra su atención en determinados rasgos del líder, en la personalidad, los estilos y las situaciones; sin embargo, aquí surge una pregunta, ¿qué tipo de liderazgo requieren las escuelas de nivel preescolar?. Sin duda la respuesta a esta interrogante tiene muchos ángulos desde donde se le puede atacar, por un lado podríamos identificar al director con ciertos rasgos que la normatividad establece para que pueda acceder a ocupar el puesto (años de servicio, perfil académico, trayectoria laboral, en ocasiones el género) y que por sí solas éstas características no garantizan tanto el éxito personal como el logro de los fines académicos. Por otro lado, si el acceso a ocupar un puesto directivo se dio por múltiples situaciones (incluyendo la política), el director tiene que, independientemente de sus rasgos personales, establecer una relación con los demás integrantes de la escuela (los subdirectores, docentes, personal de intendencia y padres de familia); y en ella se define si el estilo de dirección se enfoca más a ser autoritario, manifestándose en un clima de trabajo rígido, donde las iniciativas parten del director y nadie las cuestiona, donde se hace lo que se debe hacer y no lo que se necesita hacer, donde la normatividad es lo que guía el camino y destino de la escuela.

---

<sup>5</sup> Ibid. p. 158

Por otro lado, si es del estilo liberal, se apreciará una gran distancia entre lo que la escuela hace (docentes, alumnos y padres de familia) y en lo que el director interviene para ello; encontramos un liderazgo que se encamina más a las cuestiones de forma que a las de fondo, se preocupa más por evitar conflictos entre los actores que a revisar las causas que pueden generar los conflictos, su visión de escuela y de la organización de la misma se puede definir como la de una “gran familia”, donde la prioridad no son los fines educativos para los que se encuentran los docentes y directivos en la escuela, sino el tener un “clima” de trabajo agradable.

También podemos encontrar estilos de tipo democrático en donde cada uno de los actores tiene importancia por el rol que se les ha asignado, e independientemente de ello, todos trabajan por el mismo objetivo y los mismos fines; la relación entre los integrantes de la escuela es en el mismo nivel sin que la jerarquía sea un impedimento para establecer comunicación, se toman en cuenta las opiniones de los docentes en los asuntos curriculares, el líder considera las necesidades de actualización de sus docentes en función de las necesidades educativas del nivel, se configuran equipos de manera libre y abierta; se puede decir, que a diferencia del estilo anterior, tan importante es el clima de trabajo como la misión por la que todos se encuentran en la escuela.

Por último, en relación a las teorías situacionales, podríamos encontrar en los centros educativos distintas formas de afrontar una misma situación, ya sea del ámbito académico, organizacional, administrativo o con la comunidad; encontramos líderes que realizan su función en relación a lo que les depara el día, desarrollan un sentido intuitivo que les permite adelantarse a las situaciones y evitar así los problemas, parte del principio de acción de lo que se debe y tiene que hacer de manera inmediata, aunque los costos a mediano y largo plazo sean más grandes.

En función de lo anterior, para ejercer el liderazgo, un director requiere hacer uso no únicamente de sus cualidades personales, o de la facilidad para

crear un ambiente de trabajo propio de la tarea de educar, o de crearse un estilo que permita garantizar el buen funcionamiento de la organización escolar, o contar con habilidades propias para hacer frente a los innumerables conflictos o situaciones que se susciten; sino un director que se constituya en líder considerando todos los ámbitos. Este aspecto se desarrollará más adelante cuando se analice la función directiva.

## **1.2 Gestión escolar.**

Dentro de los enfoques más recientes en lo relativo a las instituciones educativas, destaca el concepto de gestión escolar, que poco a poco ha ido sustituyendo al de administración educativa. El asunto no es sólo una cuestión de denominación, sino de cómo se mira a la escuela y los fines para los que fue creada. La gestión escolar “hace referencia al conjunto de dimensiones en las que se estructura y funciona la escuela: la dimensión pedagógico-curricular, la dimensión organizativa, la dimensión administrativa y la dimensión de vinculación con el entorno”<sup>6</sup>; en cambio, la administración escolar se ve reducida al papel de la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros, a los registros, archivos, calificaciones, inventario y mantenimiento de la planta física y de los docentes, a entregar informes a la supervisión escolar, a preparar los eventos cívicos y culturales en las distintas fechas del calendario civil y escolar, entre otros.

En los documentos oficiales del Estado de México, se define la gestión como la función de llevar a cabo el desarrollo de la institución partiendo de un modelo de integración, fortaleciendo las tareas académicas, administrativas y de evaluación:

“La gestión involucra también actividades de actualización y capacitación para los docentes, así como también una mejor formación del alumnado y la

---

<sup>6</sup> FRIGEIRO, Graciela *Las instituciones educativas: cara y ceca*, p. 212

atención de necesidades materiales...Gestión es el conjunto intencional de condiciones propias para iniciar el desarrollo de un proceso necesariamente humano; en ese sentido, los sujetos realizan gestión como una tarea que les permite llevar a cabo una formación, que debe ser satisfecha para lograr reconocerse como individuo y ser reconocido social y profesionalmente”.<sup>7</sup>

Si consideramos las definiciones anteriores, se aprecia de mejor manera que la gestión no implica únicamente un cambio de término o enrolarse en una moda de las que comúnmente tenemos en la educación, implica un cambio en la comprensión de la escuela y orientarse principalmente por los fines educativos, así la gestión escolar cruza tres ámbitos: la planificación, ejecución y evaluación de todo aquello que haga referencia a la labor de educar.

Otra definición de gestión escolar la encontramos en Serafín Antúnez, quien hace referencia a entenderla como “el conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de unos objetivos planteados a un determinado plazo”.<sup>8</sup> En esta definición encontramos que el hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales) implica planificar acciones, distribuir tareas, coordinar y evaluar los procesos y los resultados. Más adelante, expresa que llevar la organización escolar bajo este enfoque tiene, obviamente, algunas consideraciones:

- a) Las acciones sobrepasan el ámbito de la simple administración material de la escuela, puesto que se deben tener en cuenta los aspectos relacionados con los contenidos de la educación, y para el caso que nos ocupa, para los propósitos y contenidos de la educación preescolar, que exige hoy de los docentes, centrar la actividad en función de las competencias clave que deben desarrollar los niños a su paso por la escuela; también por las decisiones que se deban de tomar como

---

<sup>7</sup> SEP, *Guía de Inducción al Puesto de Director de una Institución de Educación Básica*, p. 9-26

<sup>8</sup> ANTÚNEZ, Serafín. “Claves para la organización de centros escolares”, en Cuadernos de Educación N° 13, p.88

organización para alcanzar esos fines, la motivación para el trabajo y la participación de los padres de familia.

- b) La participación de todos los actores de la escuela para la intervención en función de sus capacidades y competencias para el logro de los propósitos educativos; esto es, cada integrante de la institución aportará el capital cultural que posee como parte de la formación adquirida en su proceso de profesionalización y de la función que desempeña en el jardín de niños.
- c) La corresponsabilidad en los resultados del proceso de intervención, realizando el tránsito de “administrar” a “gestionar” y de “equipo directivo” a “equipo de gestión”<sup>9</sup>, en la que si bien es cierto, cada uno de los profesores desempeña un papel específico en la escuela (no sólo a partir del nombramiento), los resultados son producto de la intervención acertada o equivocada en relación a los propósitos.
- d) No se debe entender la gestión únicamente como un encargo que hay que ejecutar, esto es, el jardín de niños debe ser cada vez más autónomo, procurando alcanzar la eficacia y la eficiencia\*; en este sentido, una escuela puede ser más eficaz y eficiente si todos participan en su planeación, desarrollo y evaluación de las acciones realizadas para alcanzar un fin; en cambio, se puede ser eficiente pero no eficaz (cuando se cuidan en exceso los recursos independientemente de la necesidad que se tenga para alcanzar el fin); o se puede ser eficaz pero no eficiente (cuando a pesar de alcanzar los propósitos, el uso de los recursos fue muy alto); por otro lado, y este sería el caso más catastrófico, ni se es eficaz ni se es eficiente (no se logran los propósitos y se desgasta el recurso), que tal parece que en algunas instituciones así se puede presentar.

---

<sup>9</sup> Ibid. p. 89

\* “Por eficacia se entiende la aptitud para alcanzar los objetivos institucionales; es decir que la palabra alude a aquello que debe hacerse. Implica la fidelidad a la actividad sustantiva de la escuela. La eficiencia alude a las aptitudes para el uso de los recursos, en función de alcanzar los resultados. Mientras que la eficacia hace referencia a qué debe hacerse, la eficiencia remite, en cambio, a la manera en que debe ser hecho a partir de la optimización de los recursos” FRIGEIRO, Graciela, op.cit. p.133.

- e) Actualmente es impensable una escuela en la que no se tenga contemplada la participación de todos los actores, porque se requiere el apoyo y el acompañamiento de directivos, docentes y padres de familia. La fragmentación en grupos de poder o la incapacidad para alcanzar acuerdos, ya sea dentro o fuera de la escuela, irremediablemente repercutirá en el logro de los objetivos
- f) La evaluación de las acciones es indispensable para apreciar el grado de eficacia alcanzado, las escuelas deben abrirse a la instauración de una cultura de la evaluación, en la que rendir cuentas no sea un proceso de “cacería de brujas” o de “fiscalización” del trabajo, sino la oportunidad que se tiene como escuela para mejorar y alcanzar los fines. La evaluación puede ser el parámetro que permita transitar de lo que se debe hacer a lo que se necesita hacer.

Sin duda, los cambios que requieren las instituciones educativas parten del principio de cómo se conciben, cuál es la representación que como grupo se tiene de la escuela, de los propósitos y contenidos de la educación preescolar, de los ámbitos de intervención y de las funciones que cada uno tiene que desarrollar en ella. La gestión escolar permite la participación de todos, pero no en todo, cada uno de los integrantes de la escuela tiene un grado de participación en el logro de los propósitos a partir de la planificación, la ejecución y la evaluación de las acciones y los resultados. Aquí, cobra vital importancia la participación de quienes están encargados de dirigir la escuela, de constituirse en líderes con un estilo propio, con la capacidad para organizar los recursos humanos, materiales y financieros con los que cuenta la escuela, con la capacidad para tomar decisiones y permitir que otros participen en ellas, con la capacidad de tomar acuerdos que sean posibles de realizar y que se correspondan con las finalidades educativas, en otras palabras, ejercer un liderazgo centrado en la gestión escolar, con la mira siempre puesta en elevar la calidad académica de la escuela y de quienes participan en ella.

### **1.3 Las instituciones educativas**

A partir de 2004, en la educación preescolar se generó una transformación curricular que impactó no sólo en los propósitos y contenidos que se deben alcanzar con los niños, sino en la capacidad que se tiene como centro escolar para alcanzarlos. La transformación se está dando de manera gradual a partir de que surgió el dictamen que constituyó en obligatoria la educación preescolar, como antecedente del ciclo de primaria, comenzando con escuelas piloto en distintas entidades del país y a partir del ciclo escolar 2005-2006 se establecerá como obligatorio para los niños de cinco años, haber cursado al menos el tercer grado.

La transformación curricular se concreta en el documento “Programa de Educación Preescolar 2004” y tiene como características:

- a) Ser de carácter nacional
- b) Establecer los propósitos fundamentales para la educación preescolar
- c) Organizar el programa a partir de competencias
- d) Un carácter abierto
- e) Establece los campos formativos de intervención docente
- f) Genera los criterios para la evaluación

La forma en la que está organizada la propuesta curricular no permite que suceda como en otros procesos de reforma curricular, donde la cotidianidad de la práctica docente absorbía las propuestas de cambio; esto es, los docentes seguían trabajando de la misma manera a pesar de la reforma. Esta propuesta no sólo es a partir de contenidos, sino que representa retos fundamentales para las instituciones de educación preescolar:

“...-teniendo como referente los logros de aprendizaje y las dificultades que enfrentan los alumnos- es necesario revisar aspectos de la organización y del funcionamiento de la escuela que influyen en el proceso educativo: prioridades reales de la escuela, cumplimiento de las responsabilidades profesionales, relaciones entre el personal docente, ejercicio de la función directiva, uso del tiempo escolar, y la relación que se establece con las familias de los alumnos

(formas de comunicación, tipos de acciones en que se les involucra, orientaciones que se les ofrecen, etcétera). En este rubro debe incluirse también la revisión periódica de las condiciones, la organización y los usos de los espacios escolares”<sup>10</sup>; esto es, un modelo de gestión escolar.

Como podemos apreciar, las instituciones de educación preescolar requieren de docentes y directivos capaces de lograr las finalidades educativas, de que se transite de una práctica docente centrada en el maestro a una práctica docente centrada en el alumno, de que los docentes puedan trabajar de manera colaborativa para lograr la misión común, de que se actualicen en los nuevos conocimientos sobre el desarrollo de los niños, de directivos con capacidad para organizar los centros educativos en relación a los propósitos fundamentales, de buscar la participación de todos aquellos actores que de manera directa o indirecta influyen en la educación de los niños; en pocas palabras, las escuelas deben transformarse.

La transformación no implica únicamente entrar a una práctica discursiva sobre las escuelas de educación preescolar y su reforma, implica que se consideren los ámbitos<sup>11</sup>:

- a) Pedagógico-curricular
- b) Organizacional
- c) Administrativo
- d) Vinculación con el entorno

El ámbito pedagógico-curricular se refiere a los aspectos más relevantes de la institución: los procesos de enseñanza y de aprendizaje. En éste es posible identificar el desarrollo de las actividades académicas que lleva a cabo la escuela para atender los requerimientos del programa educativo, las prácticas de enseñanza de los profesores, así como el rendimiento escolar de los niños. Es un ámbito en el que se valora el grado de cumplimiento de los propósitos educativos

---

<sup>10</sup> SEP, *Programa de Educación Preescolar 2004*, p. 134

<sup>11</sup> FRIGEIRO, Graciela. Op.cit. p. 212-256

para el nivel preescolar. En este sentido, las escuelas deben entrar a cuestionarse si los procesos de planeación están alcanzando los propósitos educativos, si las estrategias y modalidades de intervención con los niños son acordes a su desarrollo, los criterios para evaluar el aprendizaje, la congruencia entre lo que se desea enseñar y la práctica docente que se desarrolla, entre otros. Esto trae como consecuencia que los docentes se preocupen por su formación, actualización y capacitación; que reflexionen sobre conceptos clave sobre el aprendizaje y la enseñanza; en el caso de los directivos, ya no pueden dirigir su institución a partir de un escritorio, deben involucrarse en cuestiones académicas, esto es, en constituirse en un líder académico.

El ámbito organizacional incluye los componentes relacionados con la organización y funcionamiento de la escuela: el clima institucional; formas de participación de los directivos, docentes y padres de familia en la toma de decisiones; el establecimiento de las prioridades educativas; el trabajo colegiado, estructuras y formas de organización, uso del tiempo escolar y aprovechamiento de los recursos disponibles. Aquí los directivos y docentes se deben cuestionar sobre cuáles son los mecanismos para estimular la participación de los profesores, los proyectos institucionales, el ambiente propicio para el desarrollo del trabajo académico, qué tanto se valora el trabajo en equipo, cuáles son los temas a los que les damos prioridad cuando se trabaja en academia, cómo se aprovechan los recursos disponibles, entre otros. Además es importante la participación de todos, principalmente del director, del cual se requiere capacidad para liderar el equipo de trabajo, la capacidad para resolver problemas, para coordinar, la habilidad para producir comunicaciones claras, la habilidad en el manejo de las relaciones interpersonales y la capacidad para dar evaluación y seguimiento a las tareas.

En el ámbito administrativo se procura dar atención a los rubros en los que se utilizan los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, también a los aspectos del control escolar (inscripción, estadísticas, evaluación, entre otros), así como los mecanismos de asignación de recursos para el desarrollo de las actividades académicas. De las interrogantes que surgen en el

presente contexto están: ¿Cómo y quién define las prioridades académicas?, ¿Cómo se regulan las relaciones laborales?, ¿Qué mecanismos utiliza la escuela para aplicar la normatividad?, ¿Cómo se construyen los reglamentos internos y para que fin se crean?, ¿Cuáles son los espacios educativos que requieren mantenimiento?, y ¿Cómo se actualizan en el uso de recursos tecnológicos?. Sin duda, los directivos de las instituciones de educación preescolar, en ocasiones se centran más en este ámbito de actividades, situación que trae como consecuencia más un proceso de control que un proceso de gestión y se hace muy patente cuando la información se aprecia como un bien cotizado y que no puede ser socializado con la comunidad educativa por los riesgos que ellos representan.

Por último en el ámbito de vinculación con el entorno, se busca que se articulen los esfuerzos de una institución con otras instituciones que compartan el mismo fin (pueden ser las escuelas de la zona escolar), con los padres de familia y con la comunidad en la que está enclavada la escuela. Este ámbito es importante, puesto que uno de los beneficiarios del servicio (aparte de los alumnos) son los padres de familia; a ellos no sólo se les debe involucrar en los aspectos de mantenimiento y financiamiento de la escuela en el apoyo para su funcionamiento, sino en la recuperación del capital cultural que poseen y con el que puedan apoyar o facilitar el aprendizaje de los niños. La contextualización de la escuela y del ambiente familiar del que provienen los niños nutre de experiencias y situaciones a los docentes y alumnos en el logro de los propósitos que el nivel demanda. Aquí, el papel del director también es clave, puesto que él es la cabeza visible de la relación escuela-comunidad, de él depende que los padres de familia se involucren en el aprendizaje de sus hijos cambiando así la percepción y práctica de su participación en la escuela.

Cómo podemos apreciar, trabajar en una institución educativa no es tarea fácil, requiere de líderes que no se centren en uno u otro ámbito, o que le den más importancia a unos que a otros; en el nuevo modelo de gestión, tan importante son los recursos como la organización y la participación de todos los actores para

alcanzar los propósitos y contenidos de la educación preescolar y con ello elevar la calidad académica, de quien mucho se habla, pero que pocos la han visto.

#### **1.4 El director escolar**

Para cerrar este capítulo, se sintetizarán algunas ideas vertidas sobre la función directiva y el liderazgo que deben de tener los encargados de los centros educativos del nivel preescolar.

Es muy común que quien dirige una institución, frecuentemente se encuentre en la disyuntiva de ser un administrador escolar o un gestor escolar, también es frecuente que quien es el encargado de enriquecer y mejorar la calidad académica de una escuela sea quien la obstaculice; o quien ha de impulsar el trabajo sea un ejemplo de lo contrario, generando con esto en los maestros y padres de familia sólo pesimismo y desaliento.

Los directores escolares (y esto es influido por nuestra cultura laboral) regularmente acceden al puesto por circunstancias muy diversas y que en ocasiones poco tienen que ver con el perfil académico o la formación profesional para ocupar el puesto. No se pretende con ello descalificar los mecanismos de acceso creados para ocupar una dirección, sin embargo, para que una escuela alcance los propósitos para los que fue creada se requiere de un liderazgo académico y no de un liderazgo de tipo empresarial o que de cuenta de los momentos políticos del contexto en el que se encuentra la institución. En función de las características de los directores escolares se pueden identificar dos tipos de práctica:

- a) Una práctica de gestión pedagógica pobre. Control burocratizado del profesorado para asegurar el orden, representar a la institución, exigir el cumplimiento, arreglar desperfectos, imponer castigos, suplir a los ausentes y velar por la limpieza.

- b) Una práctica de gestión pedagógica rica. Coordinar el proyecto educativo, estimular al profesorado, propiciar el perfeccionamiento, cohesionar al equipo laboral, investigar sobre la práctica, favorecer un clima positivo, desarrollar los valores, impulsar el entusiasmo y ayudar a quien lo necesite.<sup>12</sup>

Las tareas en las que se enrole el director podrán oscilar entre cada uno de los rasgos de la clasificación anterior, y estarán mediadas por el tipo de práctica que tengan configurada por su preparación profesional, trayectoria laboral, circunstancias en las que accedió al puesto, expectativas laborales y profesionales, etcétera.

En este sentido, la función del director siempre será una confrontación entre lo que es y debe ser contra lo que en realidad es. Es difícil que encontremos líderes académicos en estado puro (aunque debe haber sus excepciones) en cada una de la clasificación anterior; sin embargo, para poder lograr que las escuelas de educación preescolar puedan elevar la calidad académica se pueden tomar como metas a alcanzar los rasgos de una práctica pedagógicamente rica, e ir eliminando (en la medida de lo posible) las prácticas pedagógicamente pobres.

En el nuevo modelo de gestión, como lo hemos venido abordando, es importante que los directivos se involucren más en las cuestiones académicas, en las formas de organización y funcionamiento de sus escuelas, en la administración de sus recursos y en la buena relación que establezca con los agentes externos a la escuela. Constituirse en un líder que: ejerza un liderazgo fuerte y con objetivos claros; acordar con profesores sobre las metas, valores, misión y visión de las escuelas; trabajar con un equipo cohesionado; que amplíe el margen en la participación y toma de decisiones, promover una cultura del trabajo colaborativo y tener capacidad y compromiso en la resolución de problemas que surjan en la

---

<sup>12</sup> SANTOS Guerra, Miguel Ángel. *Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar*, pp 169-171

escuela, son las metas deseables, pero al mismo tiempo significan un reto para la zona escolar J032 de Educación Preescolar en Zumpango, México.

## Capítulo 2 “Generalidades de la zona escolar J032 de educación preescolar, Zumpango, Estado de México”

### 2.1 Ubicación geográfica

Zumpango: Lugar de calaveras

La zona escolar J032 de educación preescolar se ubica en el municipio de Zumpango, éste se encuentra organizado de la siguiente forma: una ciudad, cabecera municipal y distrital; seis pueblos; una ranchería; ocho colonias ejidales; dos colonias agrícolas; una congregación agraria; una base área militar; once ejidos; una laguna y una zona de desagüe del Valle de México. Asimismo, en las localidades, antes mencionadas, hay dieciocho barrios, veintinueve colonias, cuatro unidades familiares; veintinueve fábricas; setenta y siete ranchos y veinticinco granjas<sup>13</sup>.

Se suman treinta y seis localidades de distinta índole, de las cuales veinte corresponden a comunidades de tipo rural, suburbano y urbano, donde se ubican ciento setenta y siete sublocalidades (barrios, colonias, unidades familiares, ranchos, granjas, entre otros).

La población en Zumpango, según datos del INEGI<sup>14</sup>, del año 2000 asciende a 105,468 habitantes, de los cuales 53,409 son hombres y el resto mujeres. La densidad por kilómetros cuadrados es de 435 habitantes.

La movilidad de los habitantes es relativamente constante, tiene como fuente la emigración con más incidencia hacia los Estados Unidos de América; mientras, que la inmigración proviene principalmente del Distrito Federal y municipios circundantes, así como de zonas de marginación indígena de los estados de Hidalgo, San Luis Potosí y Oaxaca.

---

<sup>13</sup> **Plan Estratégico de Transformación Escolar de la Zona Escolar J032 2004-2005**, p. 10

<sup>14</sup> INEGI *Características sociodemográficas de los municipios del Estado de México*. p. 213

## Población

En el municipio se pueden apreciar dos tipos de clases sociales: la más amplia se caracteriza como clase baja y ocupa las comunidades suburbanas y rurales. La clase media baja, se ubica casi en toda la ciudad de Zumpango y en pequeñas localidades del resto del municipio. La diferenciación de las clases la determina la riqueza económica, más que el nivel cultural, la profesión o la ocupación desde la perspectiva de INEGI; es decir, las condiciones socioeconómicas no necesariamente corresponden con las condiciones socioculturales, como podrían presentarse en países con un alto grado de desarrollo y que en gran medida se relaciona el capital económico con el capital cultural de la población.

La pobreza en el municipio es una realidad lacerante; ha quebrantado la estabilidad de vastos núcleos familiares y se aprecia en las características de los niños y las familias que acuden a los centros de educación preescolar.

## Territorio

La superficie del municipio tiene una constitución litológica que se refiere a la composición de la roca madre resaltando diferentes tipos de suelo. Aproximadamente, el 85% es feozem, rico en materia orgánica y nutrientes; es una tierra parda de gran fertilidad para la agricultura de riego de temporal. En el norte, en menor proporción, se tiene cambisol, suelo joven poco desarrollado que es altamente susceptible a la erosión. En el sur, en pequeña proporción se registra regosol, cuyo nombre se debe a la capa de material suelto que cubre la roca, presenta capas distintas con suelos someros y claros que se parecen a la roca de origen. Cuando no son profundos, su fertilidad varía de acuerdo con su profundidad. En el sureste donde se ubica la Base Aérea Militar, el suelo es solonchak, el cual se caracteriza por presentar un alto contenido de sales.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.inegi.org.mx>

## Economía

Según el INEGI, en el 2000 los cultivos más comunes en el territorio del municipio de Zumpango fueron: maíz (5,7000 hectáreas); cebada (3,770 hectáreas); trigo (870 hectáreas); avena en grano (15 hectáreas); frijol (956 hectáreas); tomate (14 hectáreas) y zanahoria (20 hectáreas). La desigualdad social, de la cual se hacía mención, se refleja en la utilización de distintas técnicas para el cultivo.

Las técnicas modernas de siembra y recolección han proliferado en el ambiente ejidal, no así en el área rural privada, la cual se sirve de maquinaria ejidal, vía el arrendamiento y de técnicas rústicas y manuales.

En cuanto a la organización industrial, únicamente existen pequeños negocios caseros como la fabricación de ropa, la elaboración de mosaico, tabiques, tabicones, losetas y celosías, sombreros, objetos y decorados navideños, candiles, lámparas; asimismo se han instalado talleres mecánicos, de herrería, carpintería, torno y fresado; técnicos en radio y televisión, reparación de vehículos automotores y la industria de plástico y de la construcción. Carece de grandes industrias, sin embargo, y por su tradición cultural, Zumpango se caracteriza por la producción de juegos pirotécnicos que compiten en calidad con los producidos en Tultepec y tienen un gran reconocimiento a nivel nacional e internacional.

## Servicios

En el sector salud, la capacidad instalada a nivel jurisdiccional, es de ciento veintisiete unidades de atención de primer nivel, que es el primer contacto de las comunidades con los servicios de salud. A Zumpango le corresponden tres unidades para la población derechohabiente y doce para la población abierta. En referencia a la atención de tipo especial de segundo nivel como: cirugía, ginecobstetricia, medicina interna, pediatría y anestesiología, la jurisdicción sanitaria de Zumpango cuenta en la actualidad con el Hospital General "Dr. Gustavo Baz Prada", de San Juan Zitlaltepec.

En cuanto a la seguridad social, existen un total de 6,853 derechohabientes, que corresponden al IMSS 3,380, con una consulta general de 66,477 y 24, 321 urgentes; el ISSEMYM tiene una población de 3,473, sus consultas tanto general como urgentes son de 14,603 y 2,842, respectivamente. En la asistencia social, el ISEM tiene para la consulta externa a unidades y el DIF sólo dos. También se cuenta con la atención de la Cruz Roja, que da atención médica de urgencias las 24 horas del día.

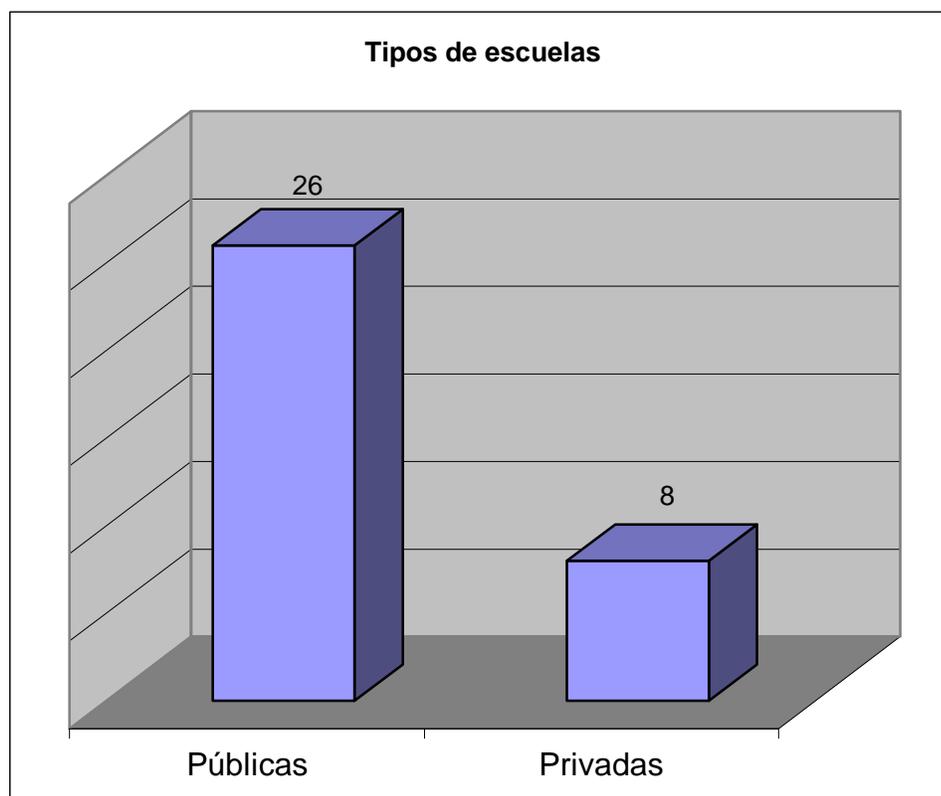
En el sector educativo existen 43,413 personas entre 5 y 25 años de edad que están en posición de estudiar y las instituciones educativas de Zumpango atienden a 27,296 alumnos de diferentes niveles. Existe únicamente una población analfabeta de 4,654 habitantes, que representa el 5.1% del total.

En lo que respecta a educación preescolar se cuenta con 26 escuelas públicas y 8 particulares (anexos 1 y 2) distribuidas a lo largo y ancho del municipio y que forman parte de la zona J032.

## **2.2 Constitución de las escuelas**

La conformación de los jardines de niños en la zona escolar J032 no difiere en mucho de las otras supervisiones que circundan las escuelas tomadas para este estudio; en ella se encuentran tanto las escuelas públicas como las privadas que se incorporaron a partir del proceso de transformación curricular que está en marcha. Las primeras suman 26, representando el 76% del total; las segundas son únicamente 8 y representan el 24%. Dado que las escuelas particulares, por su misma orientación, surgen con finalidades de carácter económico, las públicas se encuentran más definidas por las políticas educativas y de regulación de Estado; esto es, la escuela pública surge fundamentalmente para dar atención a la demanda y cumplir con los preceptos constitucionales enmarcados en el artículo 3°. Por tal motivo en algunos de los datos que a continuación se presentan se hace necesario distinguir a unas de otras.

Las escuelas públicas de la zona escolar J032 atendieron una matrícula en el ciclo escolar 2004-2005 de 3461 niños y niñas, representando el 91% mientras que el resto 9% fue atendido por la educación privada. Cabe mencionar que las escuelas privadas que forman parte de la zona escolar también son reguladas tanto académica como administrativamente por lo establecido en la Ley General de Educación en su capítulo V, artículos 54 al 59<sup>16</sup>.

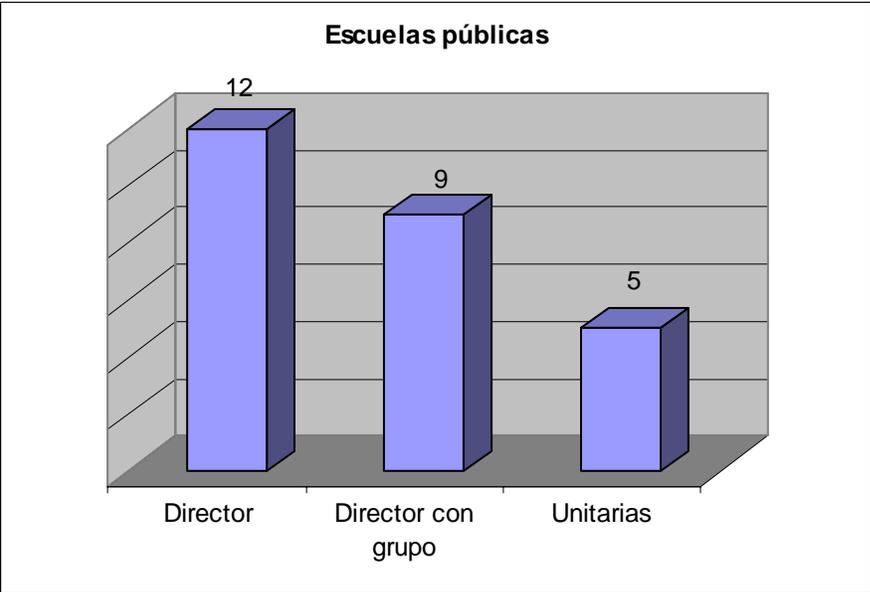
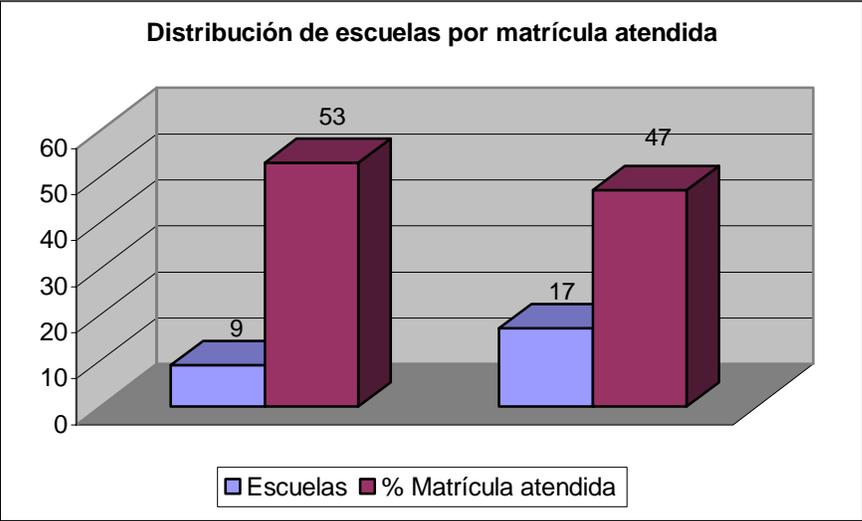


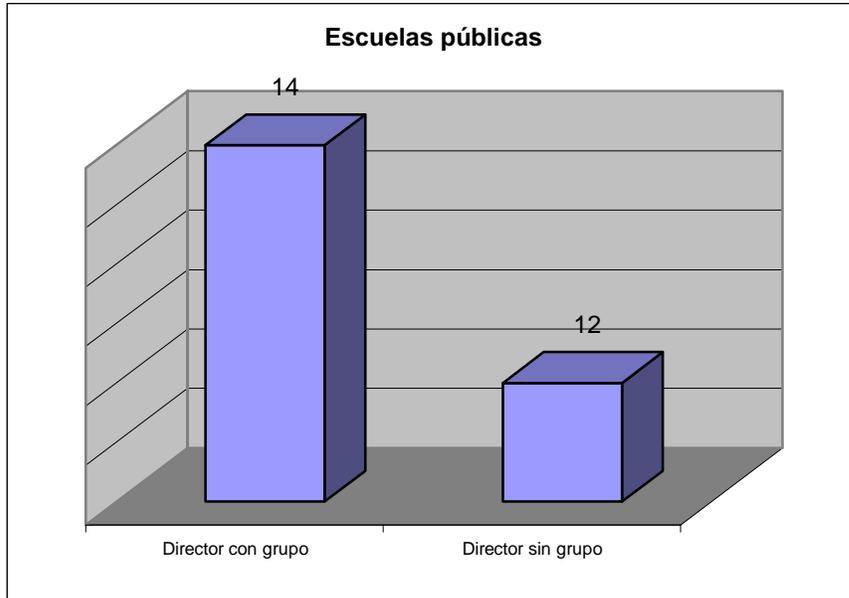
Un dato que es importante señalar es que, en el caso de las escuelas públicas, mientras 17 escuelas atienden el 47% de toda la matrícula, las restantes

---

<sup>16</sup> SEP, Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación, p. 76-79

9 atienden el 53%, lo que indica que una tercera parte de las escuelas tiene matriculada casi la mitad de la población, y son las escuelas que en su mayoría tienen una organización completa, contando con director y subdirector. Las otras dos terceras partes son escuelas en las que el director, además de ejercer la función directiva también atienden un grupo.

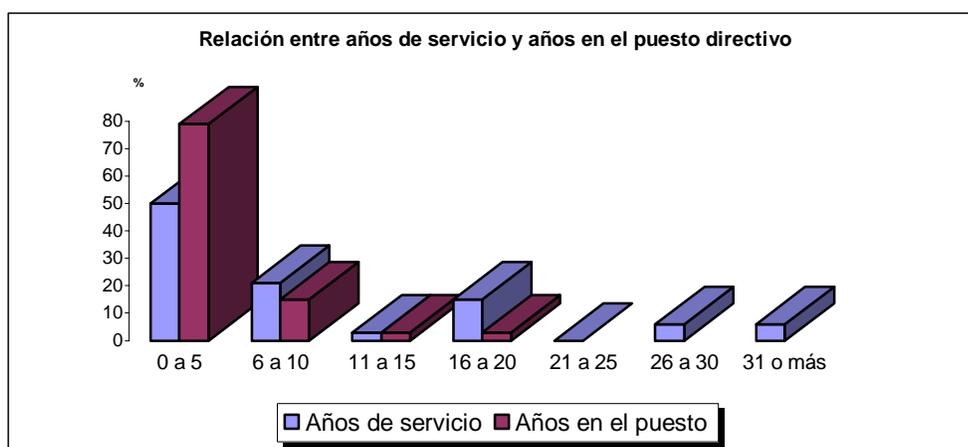




Los directores de las escuelas de educación preescolar también presentan otras características, por ejemplo, de las 26 escuelas públicas sólo 7 directores tienen plaza dictaminada, los 19 tiene plaza comisionada, lo que hace que no se profile la función directiva a mediano y largo plazo, sino que se encuentren sujetos a los cambios en los mandos superiores inmediatos o a los departamentales, y por lo tanto la función directiva sólo se perciba desde lo inmediato y con un corte principalmente administrativo y no como una orientación profesional, dejando de lado la posibilidad de implementar cambios en la gestión escolar y en el liderazgo que las escuelas demandan.

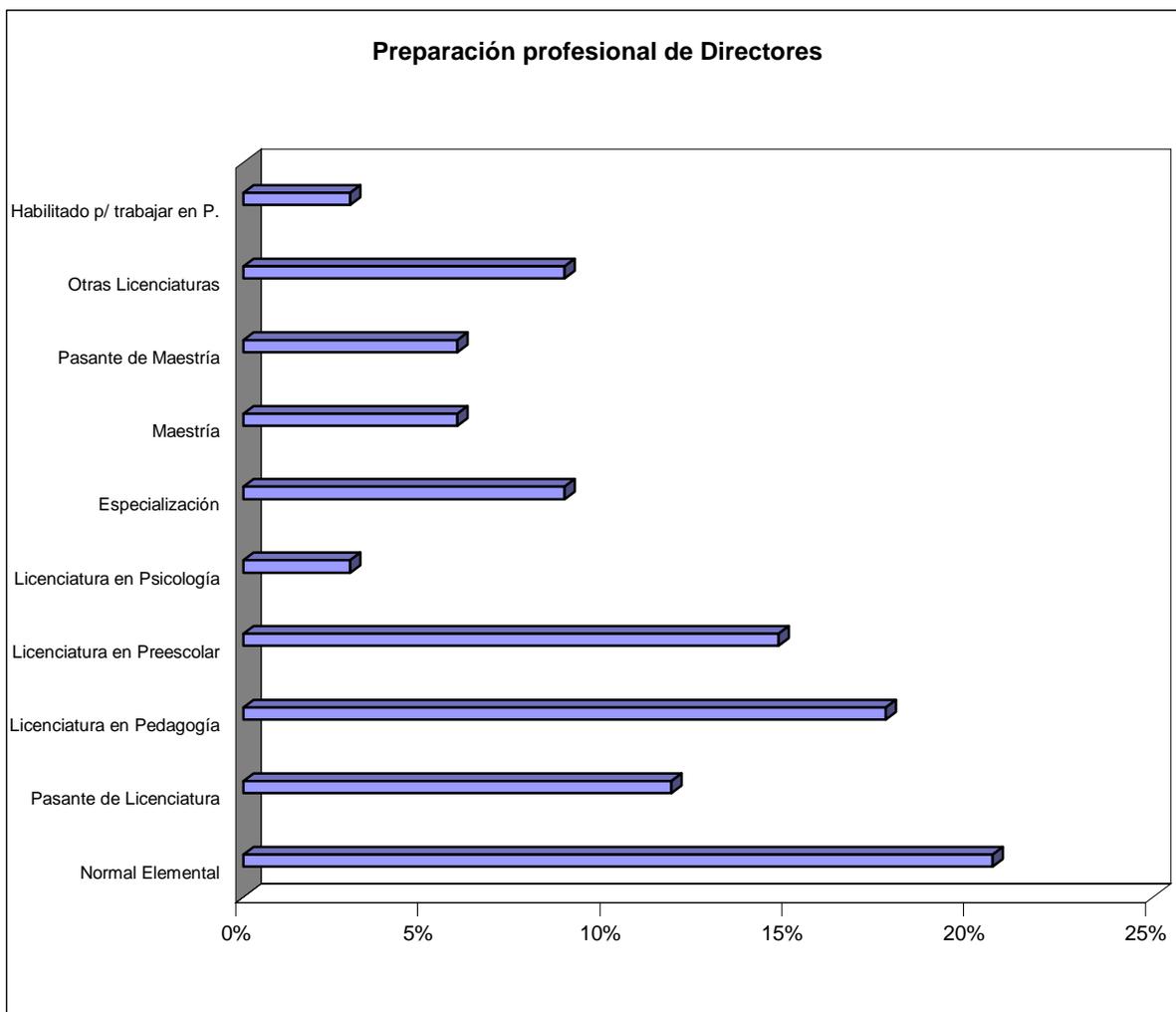


Siguiendo con los rasgos de los directores escolares, resalta uno de carácter prioritario y que tiene que ver con el tema de investigación del presente trabajo. Los años de servicio de los profesores que dirigen los jardines de niños en la zona tienen una disparidad con respecto a los años que llevan en el puesto; así, el 79% (27) tiene menos de 5 años en el puesto, 15% (5) tienen de 6 a 10 años, 3% (1) de 11 a 15 y 3% (1) de más de 16 años. Con respecto a los años de servicio el 50% (17) tiene menos de 5, 21% (7) de 6 a 10, 3% (1) de 11 a 15, 15% (5) de 16 a 20, 6% (2) de 25 a 30 y 6% (2) de más de 31 años de servicio. Estos datos nos muestran que no necesariamente existe una correlación entre los años de servicio y los puestos directivos, pues la mayoría de los directores recientemente han sido asignados a ejercer la función o tienen pocos años de servicio como se aprecia en la gráfica siguiente.



Otros datos de los directores de la zona tienen que ver con la preparación profesional, aspecto fundamental puesto que, el ejercicio del liderazgo necesariamente tiene que ir acompañado de la preparación y actualización permanente del personal para poder fundamentar y dar sentido a las acciones de gestión, rompiendo con el pragmatismo y las tradiciones autoritarias de quienes dirigen las escuelas. Con respecto a estos datos tenemos que el 21% únicamente tiene estudios de normal elemental, 12% son pasantes de licenciatura, 18% tienen licenciatura en Pedagogía, 15% licenciatura en educación preescolar, el 3% licenciatura en Psicología, 9% alguna especialización, 6% tiene maestría, misma proporción los que son candidatos a maestro, 9% otras licenciaturas (Derecho,

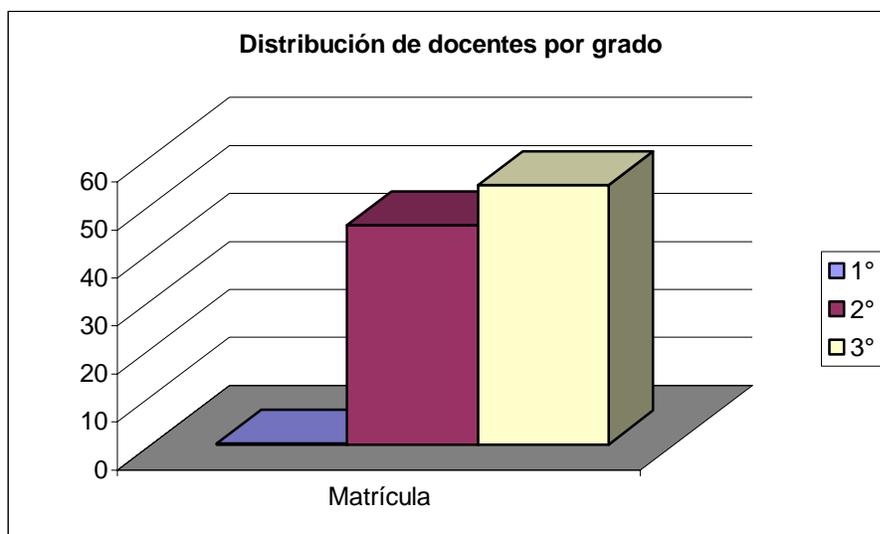
Administración, Matemáticas y Ciencias Políticas) y un 3% son habilitados para trabajar en educación preescolar, todos ellos directores de escuelas particulares.



Es importante señalar que la radiografía laboral que se acaba de presentar es sólo un indicador de los rasgos que tienen los directores de los jardines de niños de la zona escolar J032, y que de alguna manera nos permite identificar el tipo de liderazgo en función de la trayectoria, la preparación profesional, los años de servicio y las condiciones laborales en las que se encuentran atendiendo a la población matriculada en este nivel

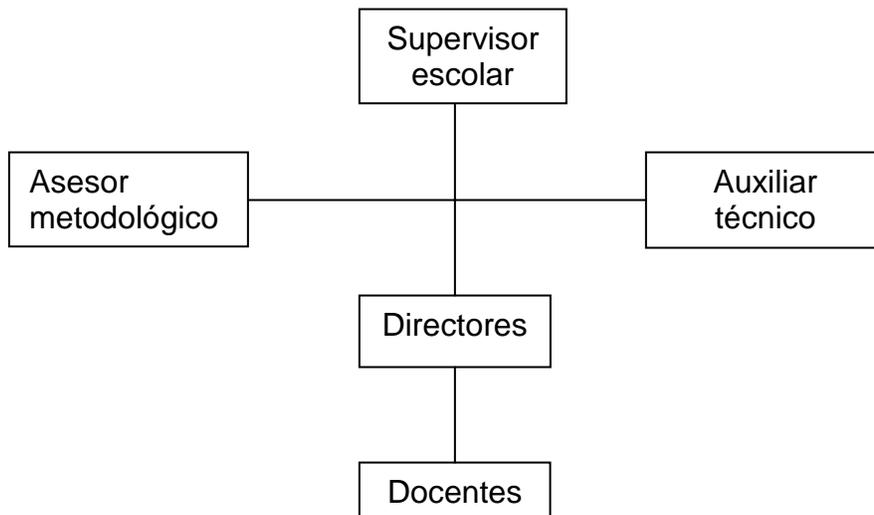
Por último, con respecto al personal docente tenemos que durante el ciclo escolar 2004-2005 laboraron en la zona 127 profesores frente al grupo, atendiendo los grados de 1° el 1%, 2° el 45% y 3° con un 54% de docentes,

apreciando que en el grado de 3° se concentra la mayoría de los profesores debido a la entrada en vigor del decreto que hace obligatorio un año de educación preescolar para todos los niños y niñas del país.



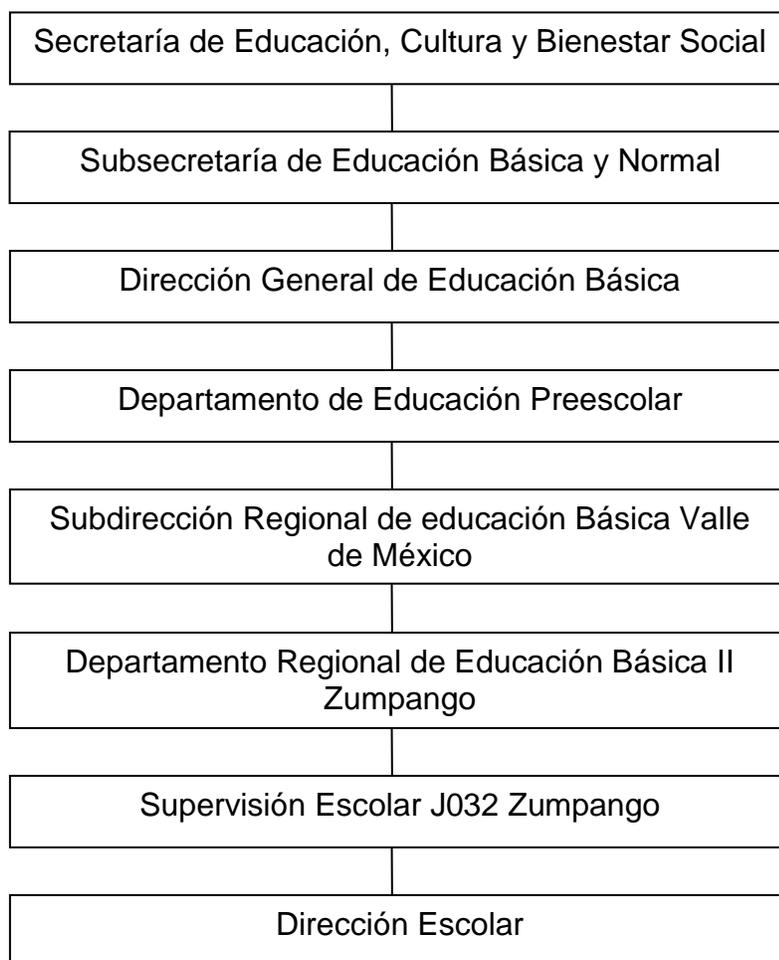
### 2.3 Organigrama

La estructura organizacional de la zona escolar J032 corresponde a la normatividad establecida para cada uno de los jardines de niños que la integran. Las escuelas públicas como se ha dicho, tienen un sentido enmarcado por las bases filosóficas, legales y organizativas del sistema educativo mexicano y las escuelas particulares surgen no para atender la demanda y las finalidades educativas sino con una finalidad de obtener un beneficio de carácter económico, justificado por cuestiones y proyectos académicos, por ello éstas difieren tanto en las características contextuales como en las finalidades que les han dado origen. Sin embargo, en unas como en las otras, tienen que estar supeditadas a lo establecido por la Ley General de Educación. En términos generales, la estructura organizacional es la siguiente:



La supervisión escolar tiene como misión fundamental el promover y asesorar el desarrollo de la tarea educativa en los planteles a su cargo; para ello se apoya en un auxiliar técnico encargado de promover actividades de asesoría en el trabajo técnico y administrativo. Una figura que recién se incorpora al organigrama es el asesor metodológico, quien se encarga de coordinar y promover actividades de carácter académico y de asesoría para los directivos, docentes y padres de familia. Los directores escolares son los responsables del buen funcionamiento técnico, administrativo, social y material del jardín de niños. Los docentes son los encargados de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante los métodos, procedimientos y formas didácticas funcionales que permitan que los alumnos logren los propósitos educativos.

A nivel general, las escuelas de educación preescolar en el Estado de México se encuentran organizadas a partir de:



La zona escolar J032 forma parte de la estructura organizacional de la educación preescolar en el Estado de México; sin embargo, se rige por el mismo marco legal establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por la Ley General de Educación, en la que se establece en el

artículo 37 que “la educación de tipo básico está compuesta por el nivel preescolar, el de primaria y el de secundaria”.<sup>17</sup>

El artículo 38 menciona que “La educación básica, en sus tres niveles, tendrá las adaptaciones requeridas para responder a las características lingüísticas y culturales de cada uno de los diversos grupos indígenas del país, así como de la población rural dispersa y grupos migratorios”.<sup>18</sup>

En el artículo 44 se establece que “El Estado y sus entidades organizarán servicios permanentes de promoción y asesoría de educación para adultos y darán las facilidades necesarias a sus trabajadores y familiares para estudiar y acreditar la educación preescolar, primaria y la secundaria”.<sup>19</sup>

En el artículo 48 se especifica que “las autoridades educativas locales propondrán para consideración y, en su caso, autorización de la Secretaría, contenidos regionales que -sin mengua del carácter nacional de los planes y programas citados- permitan que los educandos adquieran un mejor conocimiento de la historia, la geografía, las costumbres, las tradiciones, los ecosistemas y demás aspectos propios de la entidad y municipios respectivos”.<sup>20</sup>

Con lo anterior, se pone de manifiesto que la educación que se imparte en el Estado de México y la forma de organización y funcionamiento de la zona escolar J032 no se contraponen con la legislación establecida para las escuelas de educación preescolar, y que toma mayor vigencia a partir de la publicación del dictamen que hace obligatorio el nivel preescolar en todo el país titulado “dictamen de *las comisiones unidas de puntos constitucionales y de educación pública y servicios educativos, con proyecto de decreto por el que se adiciona el artículo 3º en su párrafo primero y fracciones iii, v y vi, y el artículo 31 en su fracción i, de la constitución política de los estados unidos mexicanos, en materia de educación*

---

<sup>17</sup> SEP. Artículo 3º Constitucional y Ley General de Educación, p. 68

<sup>18</sup> Ibid p. 69

<sup>19</sup> Ibid, p. 70

<sup>20</sup> Ibid, pp. 73-74

*preescolar* en el que se establece que los niños mexicanos antes de ingresar a educación primaria deberán de haber cursado por lo menos un año de educación preescolar”<sup>21</sup>

## 2.4 Funciograma

En el Estado de México se encuentran establecidas las funciones para cada uno de los que participamos en ella desde los distintos ámbitos, sin embargo, para hacer un recorte en función del presente trabajo, únicamente se presentan algunos datos relativos a la función del director escolar y a los servicios de apoyo con los que cuenta y que se encuentran en el documento “Manual operativo para la supervisión de educación preescolar”<sup>22</sup> emitido en julio de 1999 por la Dirección General de Educación.

### Funciones del director escolar de educación básica

Estas son la planeación institucional, organización del trabajo institucional, dirección de los objetivos institucionales, integración del trabajo, control de metas, objetivos y gestión escolar.

#### a) Planeación institucional:

- Realizar el consenso con el personal para identificar los objetivos y metas de la institución.
- Elaborar el proyecto escolar con sus maestros y para ellos.
- Armonizar las inquietudes e iniciativas del personal
- Estimular la participación de los docentes.
- Revisar y someter a consideración del personal las propuestas surgidas por el director como resultado del diagnóstico previo.
- Organizar las actividades propuestas para el logro de los objetivos y acudir al personal para apoyar y establecer el tiempo y la forma de llevarlas a cabo.

---

<sup>21</sup> Gaceta Parlamentaria, año V, número 910, sábado 29 de diciembre de 2001

<sup>22</sup> DGE *Manual Operativo para la Supervisión de Educación Preescolar*, SECyBS, 1999. p. 6-11

- En la planeación considerar el análisis y determinación de parámetros o indicadores que permitan observar el logro de objetivos en lo que se refiere a fines académicos, en contenidos programáticos, desarrollo de proyectos, estrategias pedagógicas, dinámicas grupales, solución de problemas matemáticos, material didáctico, organización del grupo, respeto a los derechos humanos, formar e inculcar valores, formación y promoción de hábitos de lectura, hábitos de aseo, orden, etcétera.

b) Organización del trabajo por institución:

La organización está ligada a la planeación, porque si existe una buena organización cada persona sabe qué hacer y en qué momento realizar sus tareas con eficiencia y eficacia.

La organización no es fácil, pero es de gran ayuda saber hacia dónde se va, lo que ya está considerado en los objetivos expuestos en la planeación, lo que ayudará como guía.

Por lo tanto, se deduce que una organización es eficaz si permite la intervención y ayuda de cada individuo para lograr los objetivos de la institución. Así como también la organización es eficiente si existe facilidad para obtener los objetivos marcados, con el costo mínimo y con el menor número de problemas.

c) Dirección de los objetivos institucionales:

Es la función más relevante del puesto de director, ya que en esta fase se cuida del avance, las metas y las acciones realizadas con el seguimiento del cronograma que fija tiempos.

Es aquí donde se manifiestan las acciones, coordinación de esfuerzos, comunicación entre las personas responsables, el otorgamiento oportuno de los recursos materiales y financieros, el cumplimiento a tiempo y estricto de las comisiones; el apoyo mutuo y la realización de acciones que complementen el logro de las metas fijadas.

d) Integración del trabajo:

Se refiere a la planeación que realizan los docentes en su grupo. Esta es más específica y se hace pensando en el logro de lo previsto en el proyecto escolar, razón por la cual se deben fijar los tiempos para la presentación de la planeación docente anual y mensual.

e) Control de metas y objetivos:

Consiste en decidir si lo que se lleva a cabo se encuentra acorde con lo programado, con las indicaciones proporcionadas y los objetivos fijados; para detectar las debilidades, los aciertos y fortalecer la planeación.

f) Gestión Escolar:

Es uno de los tópicos más importantes en el desarrollo del presente trabajo, puesto que en la dirección de las instituciones escolares la estructura y la organización están asociadas al estilo directivo; la gestión escolar “puede entenderse como un conjunto de trámites o acciones de gestoría. Pero también se puede decir que su función es llevar a cabo el desarrollo de la institución partiendo de un modelo de integración, fortaleciendo las tareas académicas, administrativas y de evaluación.”<sup>23</sup>

En cuanto a los fines formativos “Gestión es el conjunto intencional de condiciones propias para iniciar el desarrollo de un proceso necesariamente humano; en ese sentido, los sujetos realizan gestión como una tarea que les permite llevar a cabo una formación, que debe ser satisfecha para lograr reconocerse como individuo y ser reconocido social y profesionalmente.”<sup>24</sup>

Como se puede apreciar, en las definiciones anteriores no existe claridad en cuanto a quienes deben dirigir las escuelas, puesto que la función directiva y el liderazgo no están definidas por un documento normativo, sino que tiene que ver

---

<sup>23</sup> SEP. Guía de Inducción al puesto de director de una institución de Educación Básica. p.24

<sup>24</sup> Ibid. p. 26

con las formas de estructuración, organización y funcionamiento de cada uno de los centros escolares y que, de acuerdo a los retos que demanda la transformación curricular, se deben de constituir como escuelas eficaces con características tales como:

*“Autonomía y gestión local:* Aparte de regulaciones externas, tienen un amplio margen de gestión y capacidad para planificar el currículum.

*Fuerte liderazgo instructivo:* El directivo tiene un liderazgo instructivo focalizado en el currículum y con una visión clara sobre la mejora del centro.

*Estabilidad del profesorado:* Condiciona el trabajo cooperativo y fomenta una línea de enseñanza coherente.

*Organización y articulación curricular e instructiva:* Articulación y consenso en metas y objetivos definidos, así como expectativas sobre resultados a conseguir.

*Control sistemático del progreso y logros de los alumnos:* Seguimiento sistemático y permanente del trabajo de los alumnos, como medio para ajustar la labor docente.

*Altas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos y reconocimiento de éxito académico:* Consenso sobre expectativas elevadas por la comunidad escolar sobre rendimiento de los alumnos.

*Apoyo y colaboración entre escuelas y familias:* Fomentan la comunicación e implicación de padres en el proceso educativo, con un sentido de comunidad educativa.

*Orden y disciplina:* Como contexto y atmósfera necesaria para el aprendizaje, clima escolar ordenado, de respeto, confianza y apoyo.

*Colaboración y relaciones de colegialidad entre el profesorado:*  
Coordinación y cooperación como clave para el sentido de equipo y el desarrollo profesional.

*Desarrollo continuo del personal docente:* Actividades y contexto adecuado para el desarrollo profesional así como recursos externos gestionados por los centros para la formación continua.”<sup>25</sup>

Organismos de apoyo:

Para que un director ejerza el liderazgo en su institución, con buenos resultados y acorde a los principios de las escuelas eficaces, puede apoyarse de organismos integrados por docentes y padres de familia como:

#### Consejo Técnico Consultivo Escolar:

De acuerdo al documento de Consejos Técnicos del año 2003 emitido por la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, se pretende fortalecer las áreas académicas como una prioridad, lo que compromete a establecer acciones que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones. Para ello se requiere de la participación de los maestros en los ámbitos de responsabilidad y trabajo colegiado que permitan encontrar estrategias para mejorar el aspecto académico, y que a través de este espacio se compartan experiencias y se conozcan otras formas de enseñanza y de exponer necesidades y problemas.

Además el Consejo Técnico es considerado como un “... órgano de consulta y asesoría en la planeación y desarrollo del trabajo en las áreas técnica y administrativa de la institución”. <sup>26</sup>

Otra definición lo plantea como “... un órgano de consulta y colaboración, cuya función es auxiliar al director en la planeación, desarrollo y evaluación de las

---

<sup>25</sup> NIETO Cano *Características y condiciones internas de las "escuelas eficaces"* pp. 32-34

<sup>26</sup> SEC y BS. *Manual de organización de la Escuela de Educación Básica 1985*, p. 4

actividades educativas y en la solución de los problemas trascendentes del plantel.”<sup>27</sup>

Así mismo “Es un organismo asesor y consultivo de la dirección escolar para la toma de decisiones sobre actividades de la vida institucional, a fin de elevar la calidad educativa y profesional de la escuela” <sup>28</sup>

El consejo se integra por:

- El Presidente será el director escolar
- El Secretario Técnico será el subdirector o un docente
- Los Vocales serán los docentes del plantel
- Comisiones de trabajo conformadas por los docentes

Cada uno de los integrantes del Consejo Técnico Consultivo Escolar, de acuerdo a su área de responsabilidad, desempeñará funciones específicas, pero todos orientados al mismo fin: mejorar las condiciones existentes en la escuela para el logro de los propósitos educativos.

#### La Asociación de Padres de Familia:

Se constituye con padres o tutores de los alumnos de la escuela quienes de manera voluntaria realizan actividades de interés común que beneficien la educación de sus hijos.

La Asociación de Padres se renueva cada ciclo escolar después de convocar la institución a todos los padres de familia 15 días hábiles posteriores al inicio de cada ciclo escolar. En esta misma reunión la dirección entrega el plan de trabajo a la mesa directiva que servirá como base para formular la propuesta de acopio de recursos.

Dicho organismo se integrará por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, primer vocal, segundo vocal, tercer vocal. Los cuales elaborarán su

---

<sup>27</sup> Idem. p. 5

<sup>28</sup> Idem. p. 6

propio plan de trabajo, tendrán cada uno sus obligaciones y también adquirirán sus derechos como parte de la asociación

#### El Consejo de Participación Social:

De acuerdo al reglamento de los Consejos Estatal, Municipales y Escolares de Participación Social, este consejo es “un órgano de consulta, orientación y apoyo de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, que tienen por objeto coadyuvar en el fortalecimiento de la educación pública.”<sup>29</sup>

Para su funcionamiento existe un reglamento con funciones específicas entre las que destacan el apoyo fomentando en los padres el interés por participar con alumnos y directivos en actividades de la institución; sugerir a los directivos acciones que ayuden a mejorar el servicio educativo; proponer actividades socioculturales; buscar en las empresas apoyos económicos o becas para los alumnos de las instituciones, llevar un seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades que les competen, etc.

Para la integración del Consejo Escolar, el artículo 23 sugiere que esté compuesto por:

- I. El director de la escuela quien fungirá como presidente
- II. Un representante de la asociación de padres de familia, elegido por éstos
- III. Un representante de la organización sindical de maestros del personal adscrito en la escuela, designado por el sindicato correspondiente
- IV. Un profesor elegido de la plantilla de docentes de la institución educativa, electo por éstos
- V. A invitación del presidente del consejo escolar:
  - a) Un ex - alumno, que muestre interés por el desarrollo y progreso de la escuela;
  - b) Un padre de familia de la comunidad educativa; y

---

<sup>29</sup> SEC Y BS. Reglamento de los Consejos Estatal, Municipales y Escolares de Participación Social, p. 7

c) Un representante de la comunidad donde se encuentra establecida la institución educativa, que se haya destacado de manera sobresaliente por su interés en asuntos educativos.“<sup>30</sup>

Como podemos apreciar, cada uno de los aspectos relacionados con la función directiva y el liderazgo se encuentra normado desde los preceptos constitucionales así como en los documentos normativos del nivel en el estado y representa una parte fundamental de la orientación, el sentido y el alcance en los logros educativos establecidos para el nivel.

---

<sup>30</sup> Ibid. p. 7

### **Capítulo 3. “Diagnóstico sobre el ejercicio del liderazgo de los directivos en los jardines de niños públicos de la zona J032”**

#### **3.1 Metodología**

En el presente capítulo se realizará la exposición de la metodología que se utilizó para la investigación de campo, en la cual se pretendió encontrar algunos rasgos que dieran respuesta a la interrogante que dio origen al planteamiento rector, que fue identificar la falta de liderazgo académico en el personal directivo de la zona escolar J032 en la educación preescolar pública en Zumpango, Estado de México durante el ciclo escolar 2004-2005, y de esta forma apreciar cómo se manifiesta en los aspectos pedagógico-curriculares, administrativo, organizativo y de vinculación con el entorno expresado en conceptos, habilidades y actitudes para el ejercicio de la función directiva con liderazgo académico.

Lo anterior parte del criterio de estudiar e investigar los hechos o los sucesos que impidan a estos directores ejercer el liderazgo con los docentes y con sus demás colaboradores; considerar el enfoque de Gestión Escolar implica que el director tenga la oportunidad de buscar un acercamiento con sus docentes, ejercer un liderazgo académico que permita alcanzar una mejor organización de la actividad académica y la actualización y el mejoramiento del trabajo en las aulas, el cual se verá reflejado en el aprendizaje de los alumnos y una mejor proyección como centro escolar.

Durante el último año de mi proceso de formación profesional fui realizando la identificación del problema a investigar, y plantear los objetivos que se pretendían alcanzar. En la asignatura de Aplicación de la Alternativa de Innovación se llevó a cabo la construcción de indicadores y con la ayuda de éstos; se construyeron los instrumentos de diagnóstico que se aplicaron a directivos, docentes y niñeras y auxiliares de intendencia. Estos fueron elaborados tomando en cuenta el problema identificado en la zona escolar J032 de educación preescolar, y así lograr tener un diagnóstico sobre el ejercicio de la función

directiva y del tipo de liderazgo ejercido o la falta de este por parte de los directores escolares.

Para la aplicación de los instrumentos (anexos 3, 4 y 5) se concertó una cita con la supervisora de la zona, quien después de leer los cuestionarios dio el visto bueno para su aplicación, así, en reunión de Taller General de Actualización (TGA) en febrero de 2005 se le entregaron a la Supervisora de la zona J032 un total de 37 cuestionarios dirigidos a los directores, 106 a docentes y 10 para niñeras y auxiliares de intendencia. En un primer momento se consideró una breve entrevista a padres de familia, pero la extensión de la zona representaba una severa dificultad ya que se tenía que acudir a los 34 jardines en un horario en el que los padres pudieran localizarse, razón por la cual se decidió no realizarla, pero se dijo que para posteriores trabajos de investigación se podría considerar.

Se abarcó la totalidad de las escuelas públicas utilizando como criterio que al tomar en cuenta a todo el personal, podría verse enriquecido el diagnóstico y así tener la oportunidad de obtener una información más real y verídica de lo que se vive en las diferentes instituciones de la zona. Cabe aclarar que en el rubro de directores también se incluyó a los subdirectores; en el caso de los auxiliares de intendencia y las niñeras, de manera personal se fueron aplicando las entrevistas incrementando el tiempo de realización de la investigación.

Una vez concentrados todos los instrumentos, en el mes de marzo se inició el proceso de evaluación de cada una de las preguntas contestadas labor complicada por lo extenso de la zona. Se construyó una base de datos en un formato autorizado previamente el cual estuvo estructurado por:

- Número de pregunta
- Codificación acorde a las acotaciones 1, 0, 2, 3 que representan: sí o correcto, no o equivocado, cerca de lo correcto pero con dudas y no contestó o no tiene personal respectivamente.

Se realizó la base de datos por cada instrumento (ver anexos 7, 8, 9 y 10) y así poder llevar a cabo el análisis de los resultados para obtener el diagnóstico de la zona. El trabajo tuvo serias complicaciones ya que se debía concentrar cada pregunta de todos los cuestionarios aplicados y detectar si la información obtenida proporcionaba elementos verdaderos o falsos, en los cuales se pudiese apoyar para generar recomendaciones generales hacia las autoridades de la zona que pudiesen fungir como una propuesta de acciones alternativas para favorecer la formación de los directivos de las escuelas preescolares de la zona J032.

### **3.2 Los indicadores**

Los indicadores que guiaron la construcción del cuestionario así como la investigación misma, se avocaron a investigar los saberes, habilidades y actitudes que debería tener un líder institucional según lo determiné a partir de mi marco teórico.

El formato de mis indicadores tiene cuatro columnas como son: número progresivo; nombre del indicador; una descripción que permitiera observar los rasgos del indicador; así como la finalidad que expliquen las razones por las que se consideró útil para la integración del instrumento del diagnóstico.

La elaboración de los indicadores en saberes tuvieron como propósito identificar los conocimientos, conceptos y categorías que tienen sobre la función directiva y el liderazgo académico de los directivos; esto es, el significado y sentido que le dan a su función; el conocimiento de sus propias capacidades o autoconcepto; el conocimiento de lo que implica su función; el conocimiento y la reflexión que realiza ante hechos o situaciones de carácter conflictivo que se presenta en su relación con otras autoridades, los docentes de sus instituciones, los trabajadores de intendencia y auxiliares o con padres de familia y autoridades locales.

Los indicadores relativos a las habilidades, tienen como propósito identificar las capacidades, las destrezas y el ejercicio de los procedimientos necesarios para poder poner en acción el conjunto de conocimientos que posea el directivo sobre su función y el liderazgo académico, expresados en la capacidad para integrar un equipo de trabajo; las habilidades para delegar funciones y compartir responsabilidades; la gestión de procesos de actualización de sus docentes; el desarrollo de la capacidad empática; habilidades para dialogar en el ánimo del entendimiento y no de la imposición, y las capacidades para buscar y procesar información académica, legal, organizativa y administrativa relacionadas con la escuela, los alumnos y padres de familia.

Los indicadores de tipo actitudinal tienen que ver con la preparación o predisposición para reaccionar de un modo determinado ante ciertas situaciones o personas con las que de manera cotidiana interactúa en el jardín de niños. Se manifiestan principalmente en comportamientos relacionados con el valor de la educación como un bien social; el reconocimiento de las normas no como elementos de carácter coercitivo sino de convivencia para alcanzar objetivos educativos; la inteligencia para ejercer un liderazgo académico en sus centros escolares; la disposición para solucionar problemas; la integración del equipo de trabajo para la elaboración de su Proyecto Anual de Trabajo; la evaluación del trabajo docente con el propósito de identificar problemáticas y establecer mejoras y dejar de lado el carácter inquisitivo, el ejercicio de la norma priorizando la solución a los conflictos y no a la búsqueda de culpables, así como la disposición para destinar tiempo a las actividades académicas, administrativas y social prioritarias de la escuela.

Una vez definidos los rasgos de los indicadores aglutinados en saberes, habilidades y actitudes quedaron integrados de la siguiente manera junto con el tema de la pregunta asociada que forma parte del cuestionario aplicado:

### Indicadores relativos a saberes.

Nombre del indicador	Descripción para observar el indicador	Razón por la cual es útil el indicador para nuestro diagnóstico
Conocimiento de las funciones directivas	Investigar con los directores si conocen las funciones técnicas, administrativas y sociales que corresponden a su cargo.	Para saber si pueden atender y responder a las necesidades de los planteles escolares.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Conocimiento de las funciones que corresponden a su cargo.	
El interés del Director	Por el resultado de las acciones realizadas que tienen como finalidad el logro de los objetivos.	Para conocer el grado de responsabilidad y disposición para elevar la calidad educativa en las instituciones.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Conocimiento que tienen sobre el tiempo que dedica a las actividades administrativas y sociales en detrimento de la calidad de la enseñanza en la educación	
Conceptos sobre el liderazgo	Saben los directores lo que es el liderazgo y los tipos de líderes que existen.	Para conocer hasta dónde llegan los conocimientos de los directores sobre el liderazgo y cómo lo relacionan con su labor.
Tema de la pregunta asociada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Concepto de liderazgo</li> <li>➤ Tipos de liderazgo</li> <li>➤ Razones por las cuales la falta de liderazgo deteriora las relaciones con el personal y a su vez afecta la calidad educativa</li> <li>➤ Autoconcepto que tiene como líder</li> </ul>	

Nombre del indicador	Descripción para observar el indicador	Razón por la cual es útil el indicador para nuestro diagnóstico
Capaces e inteligentes para ejercer el liderazgo en las escuelas.	Pueden valerse de todos sus recursos y habilidades particulares para lograr sus propósitos.	Para saber el grado de conocimiento que tienen los directores relacionadas a la interacción y comunicación humana con sus colaboradores.
Tema de la pregunta asociada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimiento del tipo de liderazgo que ejerce en la institución</li> <li>➤ Conocimiento de las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo</li> </ul>	
La existencia de organismos de apoyo en las escuelas, su integración y participación.	Conocen los directores que tienen la posibilidad de contar con los diferentes organismos de apoyo como Asociación de padres de Familia, Consejo Técnico, Consejo de Participación Social y así compartir responsabilidades	Para constatar si los directores interactúan y se comunican con los organismos de apoyo para colaborar en las diferentes actividades escolares, y si establecen acciones o estrategias que mejoran la enseñanza y el aprendizaje
Tema de la pregunta asociada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La participación de los organismos de apoyo de la institución para el fortalecimiento del área académica y el trabajo colegiado.</li> </ul>	
Saben que para los puestos directivos se requiere tener ciertos rasgos y características.	Conocer los rasgos físicos, intelectuales y sociales del trabajo, así como las características de la función directiva	Para identificar qué estilo de liderazgo ejercen los directores en las instituciones.
Tema de la pregunta asociada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones que establece con sus colaboradores a partir del conocimiento de la función directiva</li> <li>➤ Trayectoria y desempeño en la función directiva</li> </ul>	

Nombre del indicador	Descripción para observar el indicador	Razón por la cual es útil el indicador para nuestro diagnóstico
Competencia y disposición	Enfrentan y solucionan de manera inmediata los problemas de las escuelas; toman las decisiones necesarias y al momento que se requieren; son perseverantes con sus objetivos y están dispuestos a participar, a experimentar o innovar.	Saber si utilizan los conocimientos requeridos para influir en su personal y si pueden lograr las metas que se propongan en beneficio de la comunidad escolar.
Tema de la pregunta asociada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificación y caracterización de los problemas surgidos con el personal docente y de intendencia que tiene a su cargo</li> <li>➤ Tipo de soluciones dadas a los problemas surgidos en el ejercicio directivo</li> </ul>	

### Indicadores relativos a habilidades.

Nombre del indicador	Descripción para observar el indicador	Razón por la cual es útil el indicador para nuestro diagnóstico
Capacidad para delegar funciones y compartir responsabilidades.	Involucra a todo el personal de la comunidad en las decisiones y en las actividades escolares.	Para saber si son directores que ejercen la gestión escolar.
Tema de la pregunta asociada:	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cómo involucra a la comunidad educativa en la organización y evaluación de las actividades</li> </ul>	

Nombre del indicador	Descripción para observar el indicador	Razón por la cual es útil el indicador para nuestro diagnóstico
Confianza y apoyo de los directores para los docentes	Por la participación , por el entusiasmo del personal y por los resultados obtenidos al final de las actividades institucionales.	Para conocer la capacidad que tienen los directores para la integración de equipos de trabajo en las escuelas.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Movilidad del personal	
Gestión de los directores para la capacitación del personal no docente.	Saben los directores que tienen la obligación de gestionar la capacitación de niñeras y auxiliares de intendencia.	Para identificar la habilidad de los directivos por capacitar a los no docentes, mejorar su superación personal y la labor que desempeñan en las escuelas.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Gestión de talleres, asesorías o cursos de capacitación para el personal de intendencia y niñeras que laboran en la institución	
Realización de gestiones para la actualización de los docentes.	Los directores están conscientes que deben propiciar la actualización de los docentes a través de cursos, talleres o asesorías.	Para saber si los directores se preocupan por apoyar a los profesores para transformar su práctica docente y elevar el nivel educativo.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Gestiona conferencias, cursos, asesorías o talleres para el personal docente en busca de mejorar su práctica	
Establecer e implementar una nueva línea de trabajo.	Utilizar todas sus habilidades, cualidades o actitudes que le permitan desempeñar su liderazgo	Para saber si los directores asumen su cargo como líderes y generan un ambiente que produce resultados de excelencia.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Creación de un clima favorable de trabajo	

### Indicadores relativos a actitudes.

Nombre del indicador	Descripción para observar el indicador	Razón por la cual es útil el indicador para nuestro diagnóstico
Interés por verificar el trabajo de los profesores.	Por la entrada constante en las aulas, por los resultados obtenidos en las evaluaciones.	Para constatar que los directores apoyan a los profesores brindando asesoría para modificar su práctica docente.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Interés por el trabajo que realizan los docentes evitando enfrentamientos o imposiciones	
Disposición de directivos para apoyar a su personal no docente.	Por las muestras de satisfacción del personal, por el mejor desempeño en las actividades, por los comentarios de dicho personal.	Identificar si en los directores existe el interés para actualizar a su personal no docente sin distinciones y discriminaciones.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Seguimiento y evaluación del personal no docente	
Los directores son normativos	Están conscientes que al desempeñar un cargo directivo deben ajustarse a las normas y lineamientos, y hacer que estas se cumplan.	Permite conocer su responsabilidad y compromiso con las autoridades y con la educación.
Tema de la pregunta asociada:	➤ Uso de la normatividad e indicaciones de las autoridades educativas	
La elaboración de un proyecto anual de trabajo donde se valore el recurso humano para lograr los propósitos educativos.	Considerar tanto al personal como a las autoridades y a los padres de familia en la realización del proyecto estratégico de trabajo de la escuela, dándoles a conocer la misión y la visión de la institución.	Para constatar que han sabido interactuar, y gozan del apoyo y la colaboración de la comunidad para lograr lo que decidan emprender
Tema de la pregunta asociada:	➤ Construye la visión y misión institucional con su equipo de trabajo ➤ Participación de los padres de familia y organismos de apoyo	

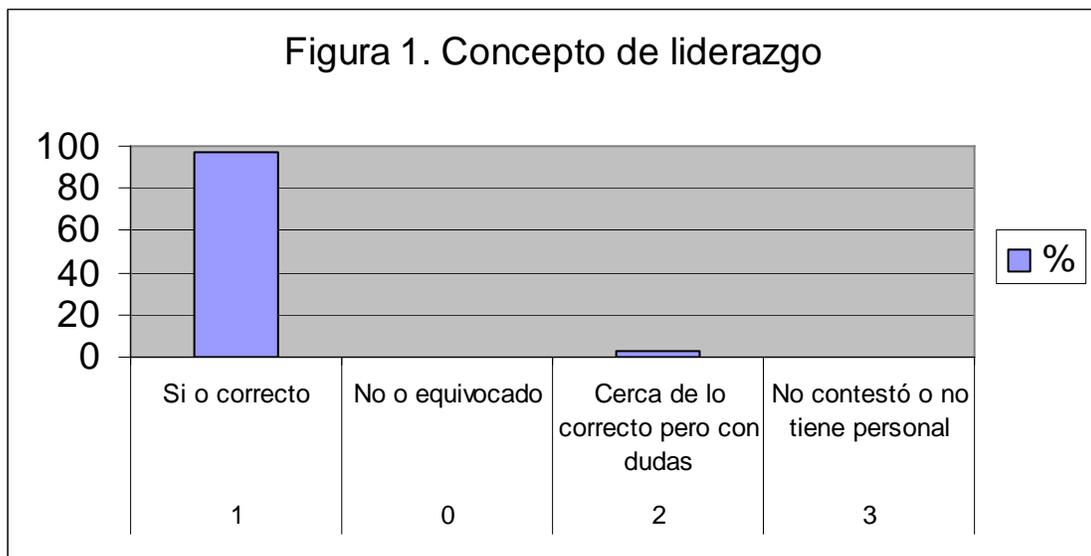
### 3.3 Concentración y análisis de resultados

Una vez que se llevó a cabo la aplicación de la encuesta se procedió a la concentración de los datos obtenidos en una base destinada a los directivos, otra para los docentes y otra para auxiliares de intendencia (ver anexos 7, 8, 9 y 10); sin embargo y para efectos del presente trabajo únicamente se presentarán los relativos a los directores.

La presentación de los resultados sigue la misma secuencia organizativa en saberes, habilidades y actitudes.

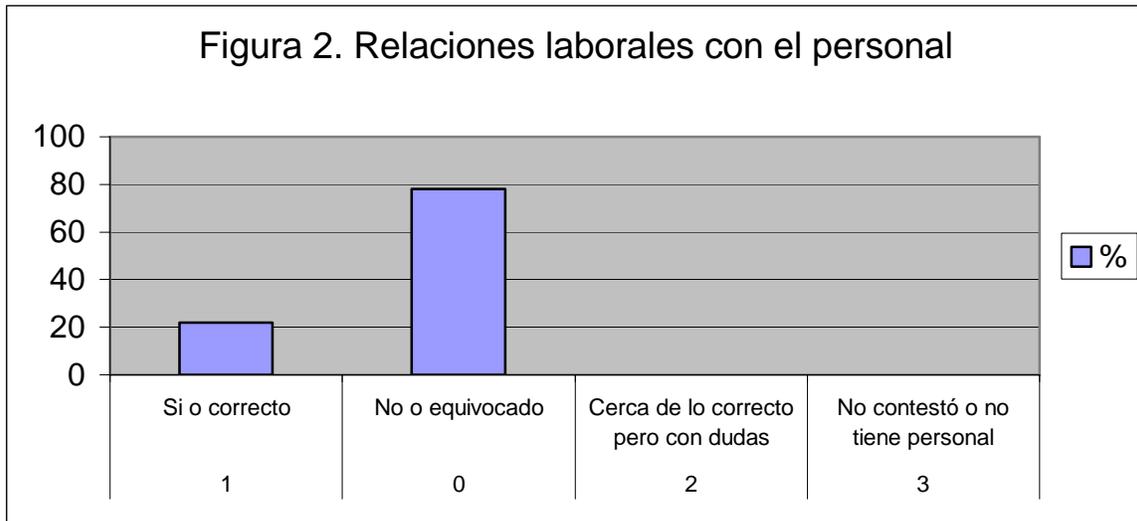
#### HISTOGRAMAS SOBRE SABERES

Conocimiento de las funciones directivas



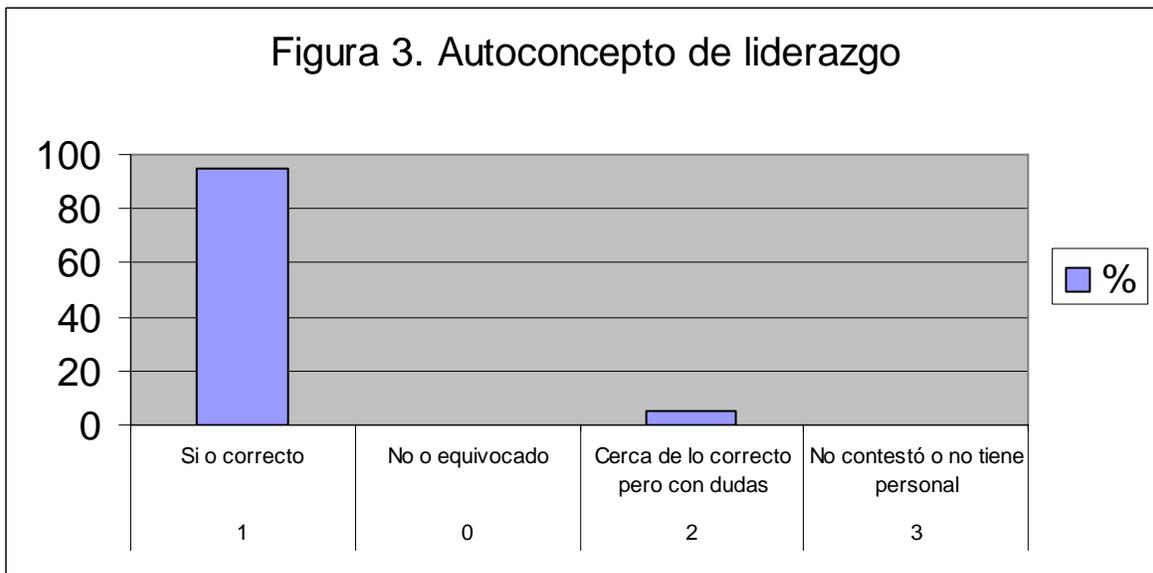
La mayoría de los directores tiene un referente conceptual de lo que es el liderazgo; implica que tienen conocimiento de las funciones técnicas, administrativas y sociales que corresponden a su cargo.

## Competencia y disposición



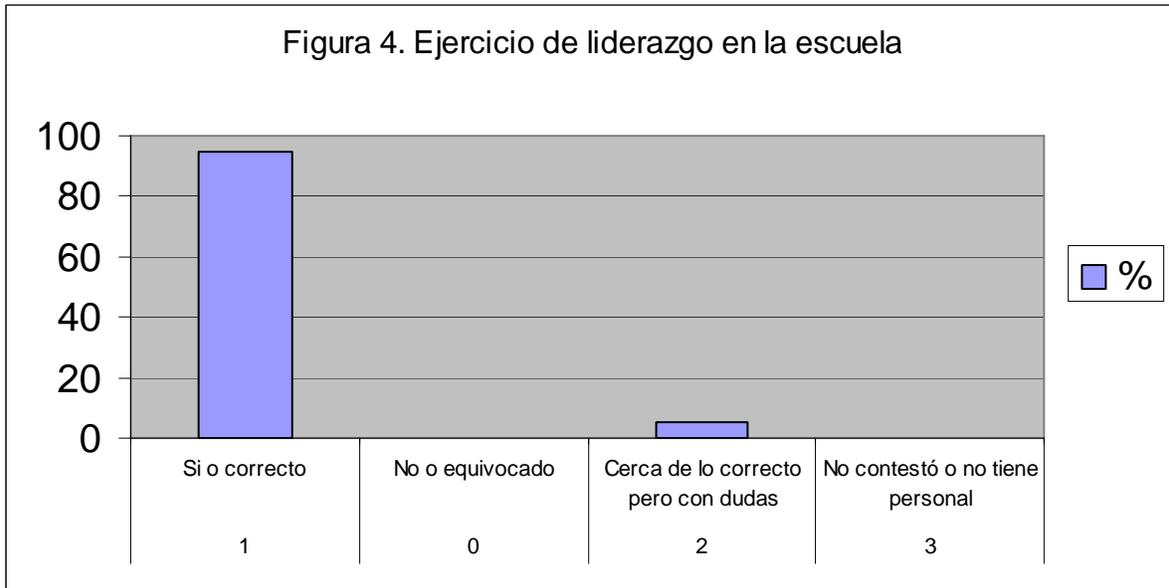
A pesar de los referentes conceptuales, al momento de ponerlos en práctica se encontraron algunas dificultades en su relación con el personal docente y no docente de la escuela.

## Conceptos sobre liderazgo



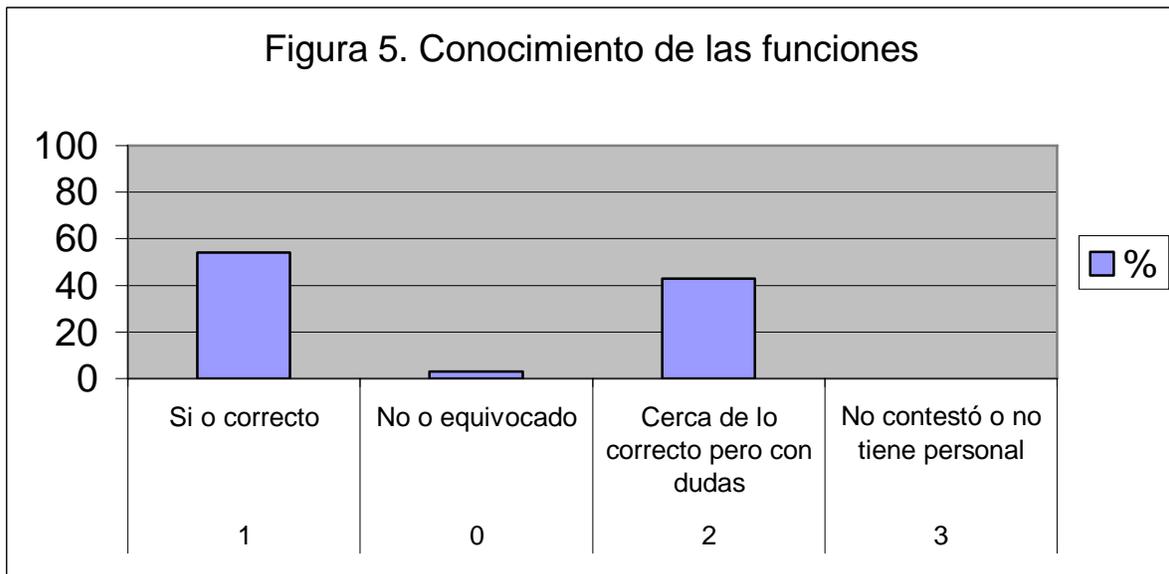
Una vez más en el plano conceptual los directores se consideran líderes porque integran su equipo de trabajo compartiendo responsabilidades y creando un ambiente cordial

## Conceptos sobre liderazgo



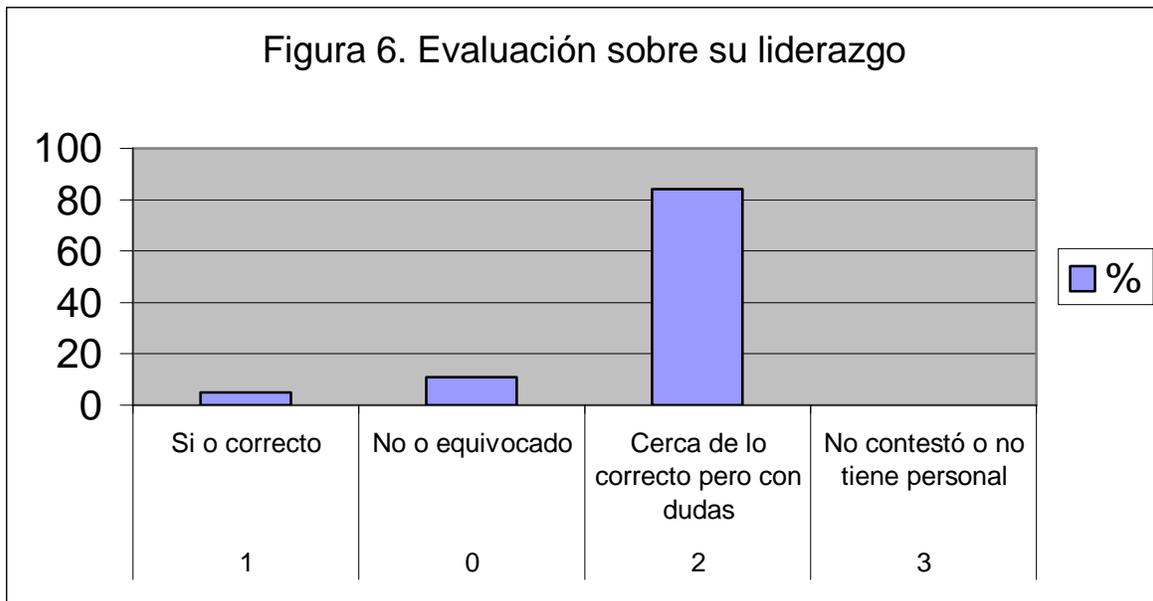
La mayoría de los directores se consideran con recursos y habilidades suficientes para lograr sus propósitos.

## Conocimiento de las funciones directivas



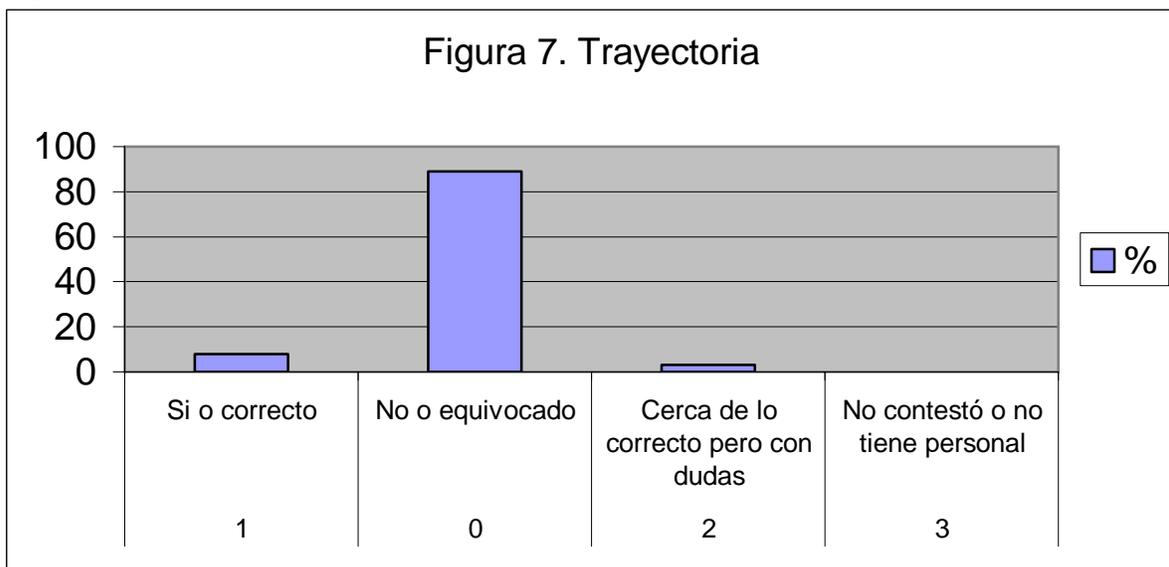
No todos los directores tienen claro cuáles son las funciones específicas de su cargo, pues mientras el 50% lo tiene presente, el restante tiene dudas y en menor porcentaje no lo sabe.

## Conceptos sobre liderazgo



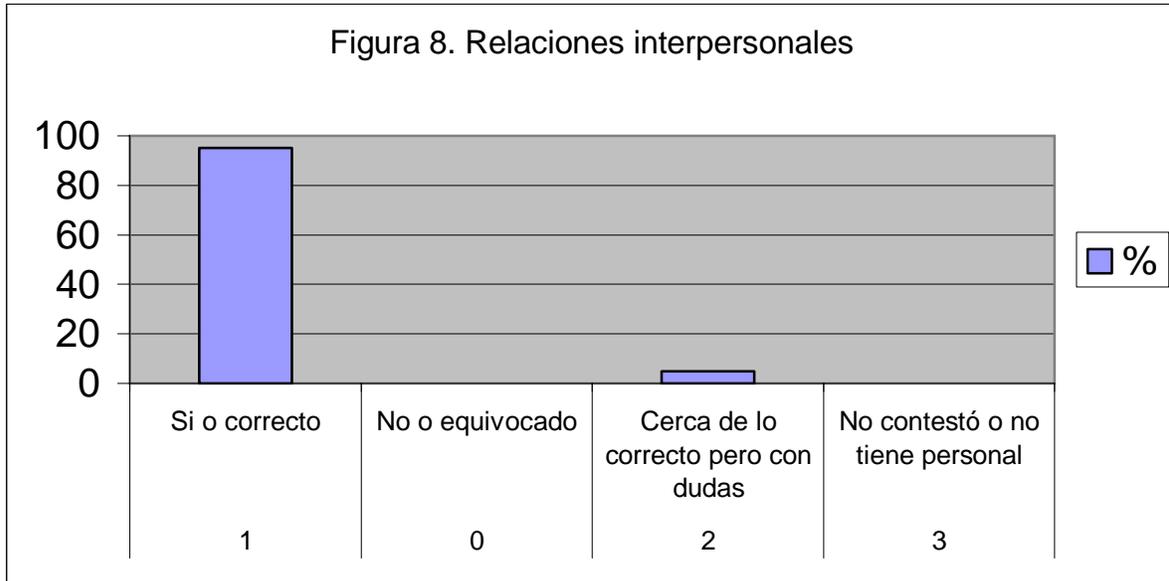
En la gráfica se puede apreciar que los directores al momento de evaluar su función carecen de indicadores precisos que den cuenta de su desempeño y por eso manifiestan dudas.

## Conocimiento de los rasgos y características del ejercicio directivo a partir de su trayectoria



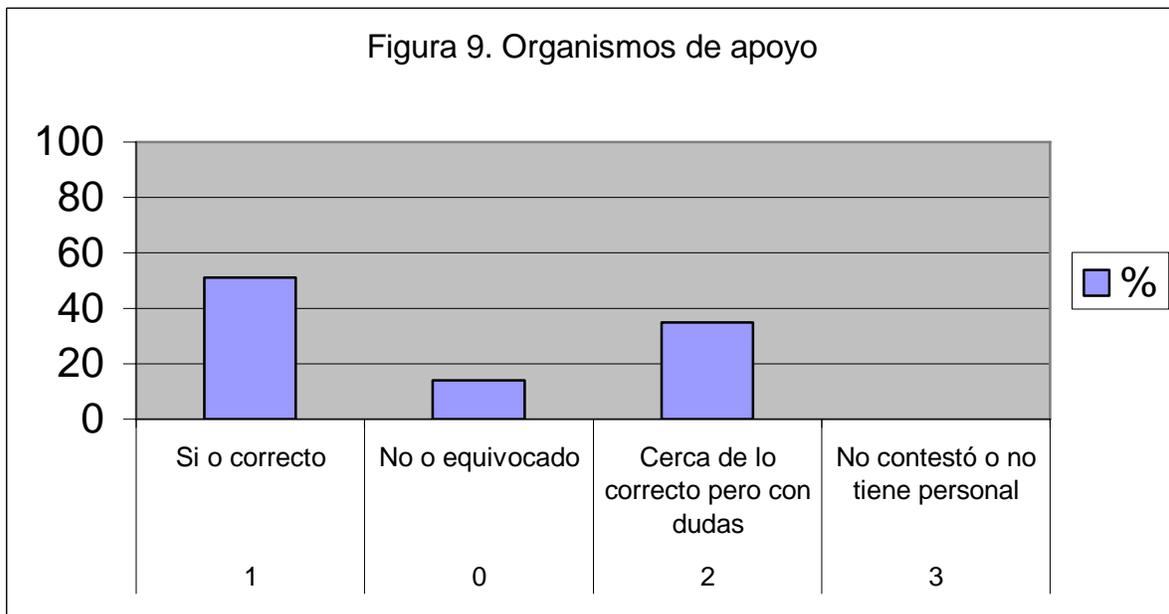
Como la mayoría de los directores no han sido preparados para ocupar un cargo de este tipo en su trayectoria han adquirido habilidades directivas cercanas al tipo autoritario.

## Capaces e inteligentes para ejercer el liderazgo en las escuelas



A pesar de las respuestas anteriores los directores manifestaron que es importante conocer los principales rasgos intelectuales y profesionales en su relación con los demás actores de la escuela.

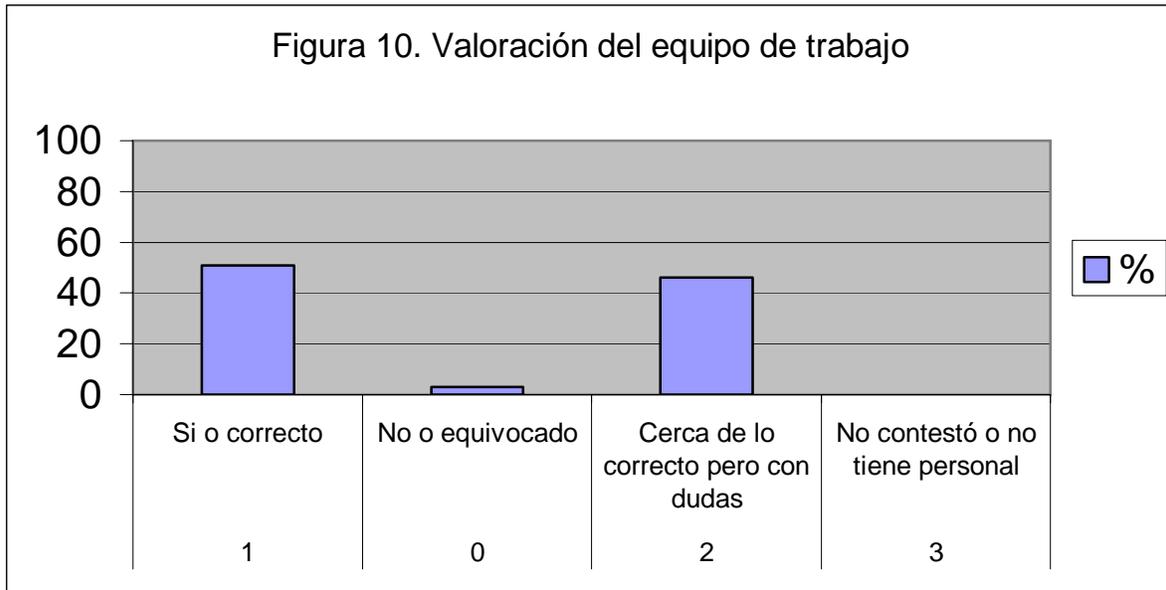
## Conocimiento e integración de organismos de apoyo



Más de la mitad de los directores en sus respuestas manifiestan que conocen los organismos de apoyo a la escuela y como aprovecharlos; sin embargo, el restante no ubica una estrategia precisa como apoyo para lograr los propósitos educativos.

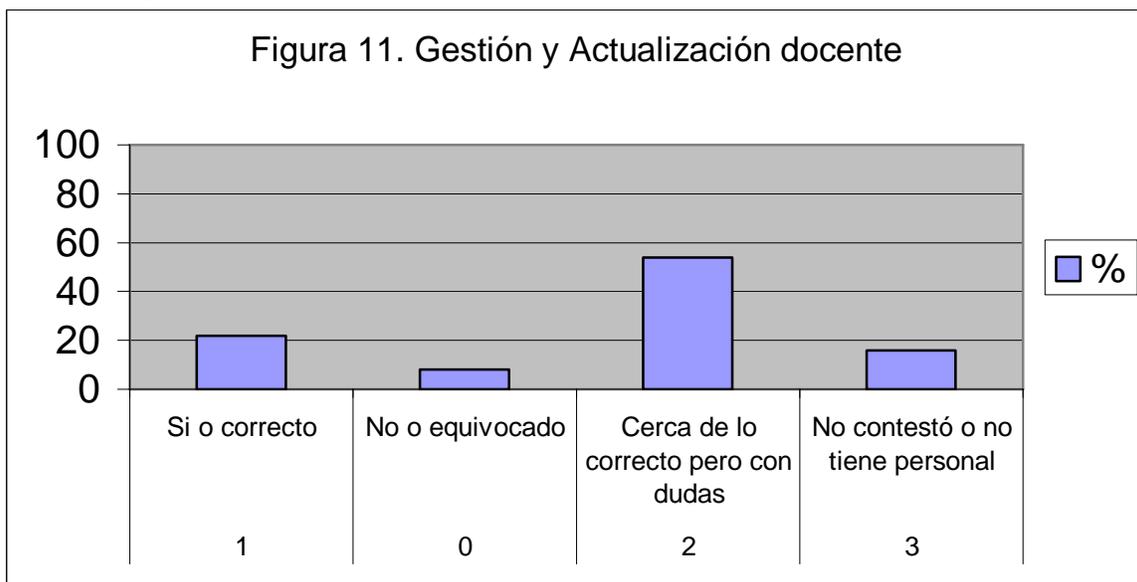
## HISTOGRAMAS SOBRE HABILIDADES

Capacidad para delegar funciones y compartir responsabilidades



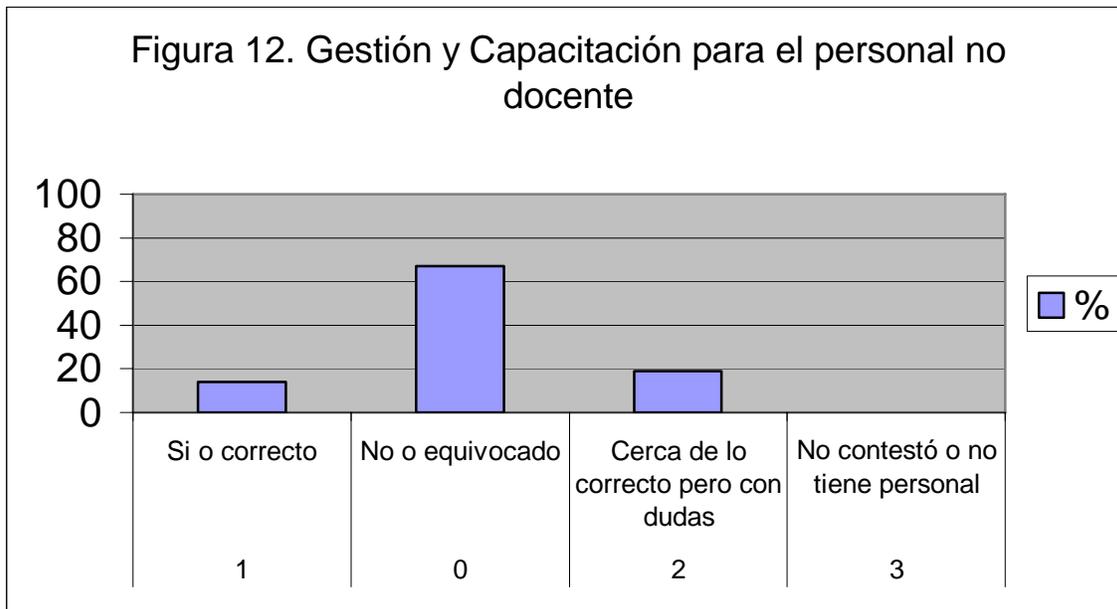
La mayoría de los directores se considera hábil para la integración de su equipo de trabajo; sin embargo manifiesta dudas sobre cómo involucrarlo en la toma de decisiones y en las actividades escolares.

Gestiones para la actualización docente



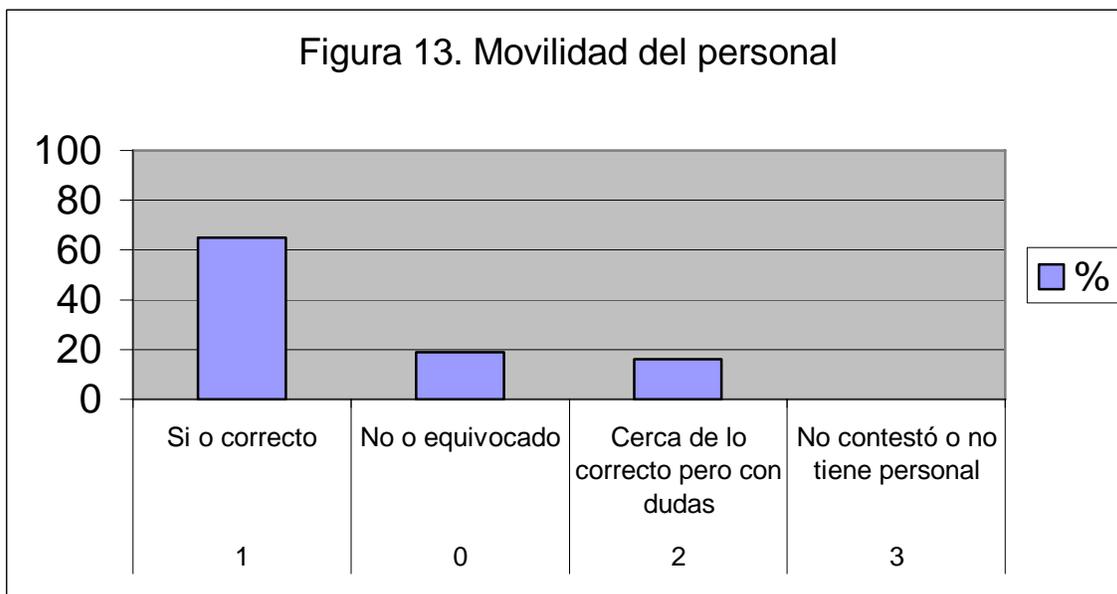
En este aspecto, la gráfica señala que el 79% manifiesta poca habilidad para la actualización permanente del personal que labora en la escuela, pues este aspecto se le deja a los TGA o a la supervisión escolar.

### Gestiones para la actualización del personal no docente



Con respecto al personal no docente dejan la capacitación a su institución gremial, y a los que son pagados por la institución, únicamente se le instruye sobre lo que debe hacer

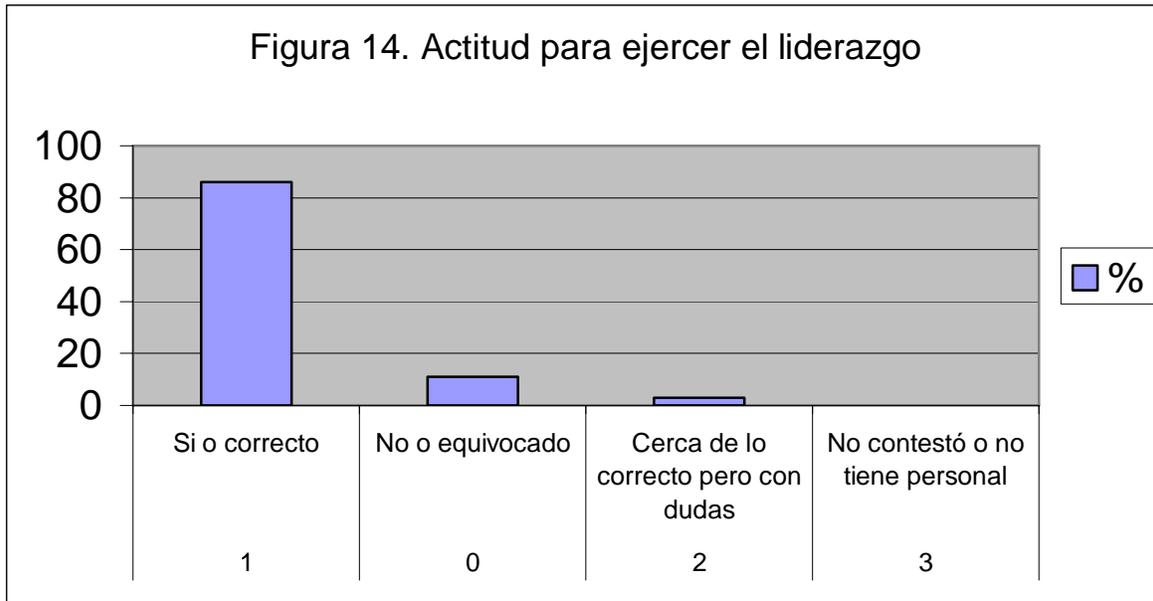
### Confianza y apoyo de los directores para los docentes



Dos terceras partes de los directores considera que tiene habilidad suficiente para hacer frente a la problemática que implica la movilidad del personal.

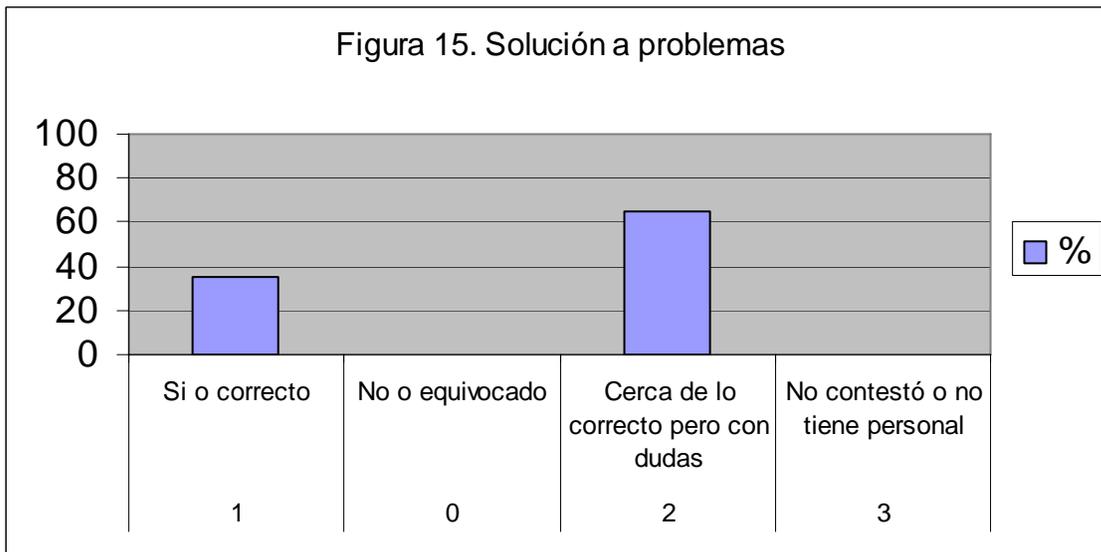
## HISTOGRAMAS SOBRE ACTITUDES

Capaces e inteligentes para ejercer el liderazgo en las escuelas



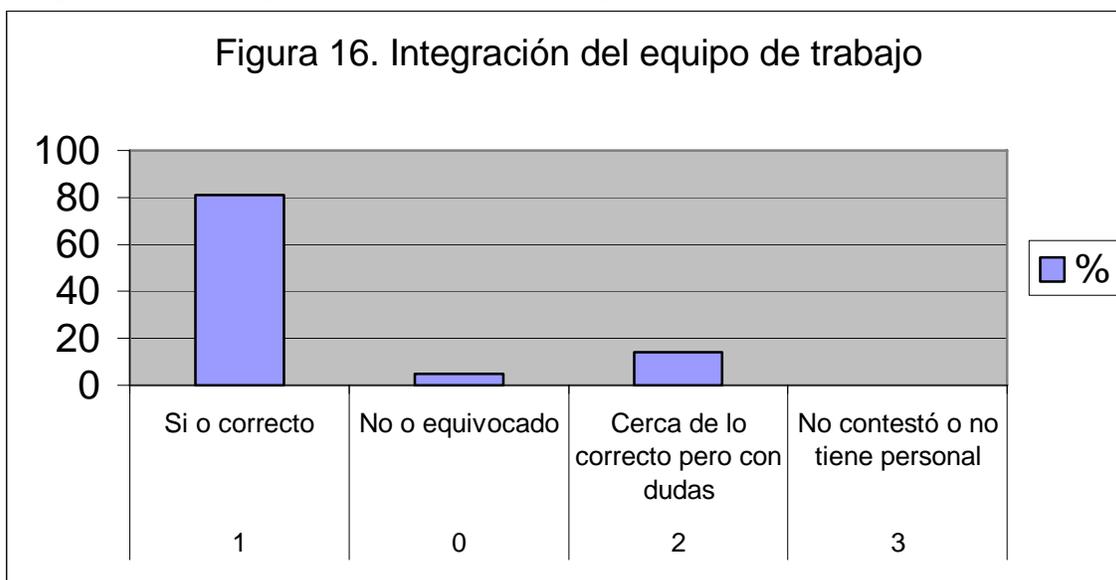
En este aspecto, los directores manifiestan que su actitud en el ejercicio del liderazgo dentro de la institución es buena, sobre todo porque brindan asesoría a los docentes para mejorar su práctica.

Competencia y disposición



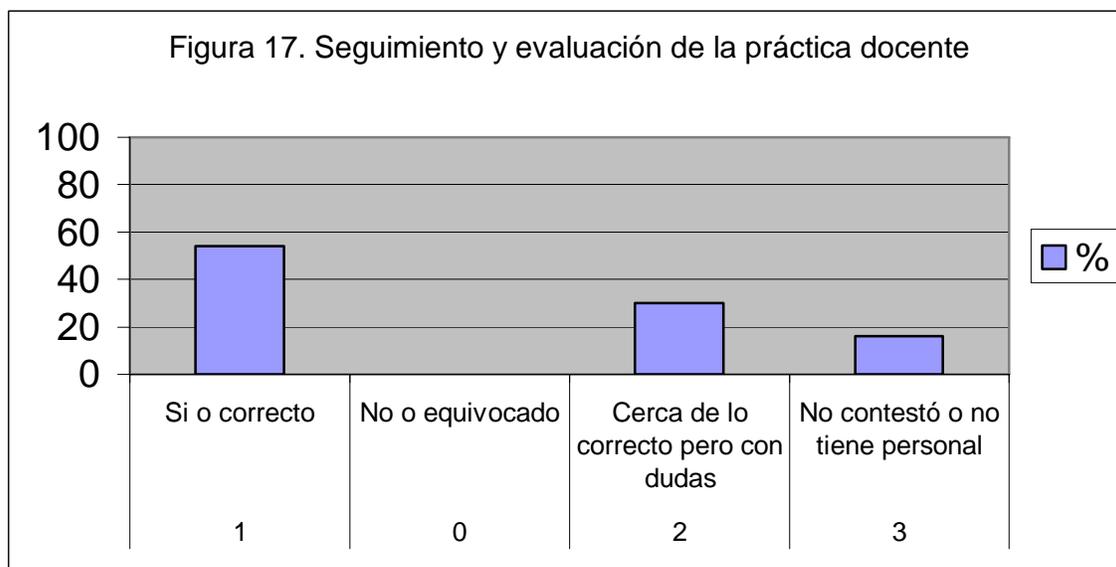
En términos generales los directores expresan que tratan de evitar enfrentamientos o imposiciones con su personal a través de mostrar interés por los problemas que surgen del trabajo cotidiano.

## Integración del Proyecto Anual de Trabajo y valoración del recurso humano



Un porcentaje alto de los directores expresa que es importante considerar al personal docente, autoridades y padres de familia en la integración y participación del equipo de trabajo y ajustándose a la normatividad existente.

## Actitud para asesorar y verificar el trabajo de los docentes



La mitad de los directores muestran disposición y dan muestras de satisfacción a su personal para mejorar su desempeño, evitando distinciones y discriminaciones.

Las respuestas nos permiten apreciar (figuras 1 a la 9), que en lo relativo a los saberes, los directores manifiestan en sus respuestas tener conocimiento de la función directiva, del concepto o conceptos de liderazgo, así como de su ejercicio; sin embargo, al momento de establecer relaciones con el personal docente, auxiliares de intendencia o personal de apoyo responden de manera contraria; de esto se puede inferir una distancia entre el deber ser, manifestado en sus conocimientos, con el ejercicio del liderazgo académico manifestado en el plano interpersonal.

Otro aspecto encontrado se refiere al conocimiento de sus funciones directivas, donde se aprecia una ambigüedad en sus respuestas, en una parte de sus respuestas dice conocerlas y en otra tiene dudas o está próxima a lo correcto, contradiciéndose en los conocimientos de los rasgos y características del ejercicio directivo donde un 90% responde de manera equivocada.

Desde el plano de los saberes, los directores manifiestan que se consideran capaces e inteligentes para ejercer un liderazgo académico en las escuelas, pero dudan o se equivocan sobre la participación de los organismos de apoyo en las labores académicas y administrativas que tienen que ver con el centro escolar.

En lo relativo a las habilidades (figuras 10 a la 13), los directores se consideran capaces para delegar funciones y compartir responsabilidades, sin embargo, tienen dudas sobre la participación y capacidad de su equipo de trabajo para el logro de los objetivos educativos. En cuanto a la gestión para la actualización del personal docente y no docente de las escuelas, los directores contestaron que es importante la actualización del personal docente, sin embargo, no llevan a cabo acciones tendientes a ello. Caso contrario con el personal no docente donde contestan de manera equivocada un 70% y dejan a los trabajadores sindicalizados la responsabilidad de su actualización. En cuanto a la movilidad del personal, los directores expresan que es muy elevado el tránsito de los docentes de una institución a otra y a pesar de ello manifiestan su confianza y apoyo para la realización de los cambios y procurar que de esta manera se vean

afectados lo menos posible tanto los propósitos institucionales como la educación de los niños.

Por último, en las actitudes (figuras 14 a la 17), los directores manifiestan una actitud positiva para el ejercicio de su liderazgo académico, expresado principalmente en la integración del Proyecto Anual de Trabajo y en la valoración del recurso humano; sin embargo manifiestan dudas cuando se le pregunta sobre la competencias y disposición que tienen para dar solución a los problemas surgidos de manera cotidiana tanto con el personal docente como no docente. Un dato más, en cuanto al seguimiento y evaluación de la práctica docente, un 50% responde que es importante asesorar y verificar el trabajo que realizan los maestros en las aulas, la otra parte se divide en los que tienen dudas o no tienen personal.

### 3.4 Conclusiones

Finalmente, llegar a esta parte del trabajo permite hacer un recorrido de todo el proceso que se siguió para la integración de esta tesina. A lo largo de la exposición se pueden apreciar pequeños arribos sobre las conclusiones del ejercicio de la función directiva y del liderazgo académico de los directores de la zona escolar J032 de educación preescolar en Zumpango Estado de México. Para una mayor precisión me gustaría organizarlas a partir de los aspectos pedagógico curricular, administrativo, organizativo y de vinculación con el entorno.

En el ámbito pedagógico curricular se requiere de un ejercicio de liderazgo académico que responda a los fines educativos que le dan origen a la escuela, atender las transformaciones curriculares no como un momento más del desempeño, sino que se fortalezca a través de la actualización constante de las propuestas pedagógicas acordes a los propósitos y contenidos de la educación preescolar, procurando el mejoramiento de la práctica docente a través de cursos, talleres o conferencias que realmente impacten en la formación de los niños. El ejercicio del liderazgo académico demanda de los directores una mirada prospectiva para la planeación, desarrollo y evaluación de todas las actividades educativas que se llevan a cabo en los jardines de niños; la búsqueda de estrategias para vincular lo que se pretende como institución y la práctica docente realizada en los grupos; implica también que los directivos den menor tiempo al trabajo de escritorio e involucrarse en las cuestiones académicas, que finalmente son la razón de ser y la existencia de los centros educativos.

En el ámbito organizativo, los directores necesitan ejercer su liderazgo académico en la creación de un clima institucional que propicie la participación en la toma de decisiones de todos los actores involucrados en la educación de los niños: directivos, docentes, alumnos y padres de familia. Exige pasar de lo que se tiene que hacer a lo que se necesita hacer, motivando la participación de los docentes en los asuntos relativos a la estructura y organización de las escuelas. Se requiere que los directores promuevan el trabajo colaborativo, desarrollen la

capacidad para identificar los problemas centrales y darles atención pronta a aquellos de carácter prioritario; de liderar el equipo de trabajo a partir de la apertura de canales de comunicación eficaces y un manejo propio de las relaciones interpersonales, donde cada uno se haga responsable de la función que desempeña y de la importancia que tiene para alcanzar las metas establecidas para la escuela en lo particular y para la educación en general.

En el ámbito administrativo se tiene que valorar el recurso humano con el que funcionan las instituciones educativas; promover mecanismos que permitan la actualización del personal; el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros no con un enfoque de la optimización a ultranza sino del mejor uso en función de lo que se requiere; esto es, ser eficaces y eficientes. La administración de las escuelas debe dejar de ser un asunto de carácter burocrático y de control, debe transitar a un ejercicio de la función directiva y de liderazgo académico de gestión a partir de definir las prioridades académicas; hacer flexibles las relaciones laborales; de mirar la normatividad como un margen de acción y no de limitación; de implementar recursos de carácter tecnológico que beneficien el desempeño docente y el aprendizaje de los niños; democratizar la información, en el sentido de no utilizarla como un mecanismo de control sino como una oportunidad de hacer partícipe a toda la comunidad.

En el ámbito de vinculación con el entorno, los líderes académicos deben tener presente que la educación no es un asunto exclusivo de quienes se encuentran en la escuela, sino de ampliar la participación de otros sectores de la sociedad que también tienen una responsabilidad en la educación de los niños. Involucrar a los padres de familia no sólo en los asuntos de carácter económico sino de recuperar el capital social que poseen y ver de que manera se pueden fortalecer las competencias que el jardín de niños tiene como propósitos educativos a desarrollar. Una escuela con liderazgo académico no sólo tiene que mirar de que manera puede beneficiarse de su relación con la comunidad, sino mirar qué le puede ofrecer la escuela a la comunidad, cómo puede participar más allá de las actividades de carácter cívico o social.

Como podemos apreciar, transitar de un ejercicio de la función directiva de corte administrativo a un ejercicio de gestión escolar no sólo requiere de un cambio en el discurso, requiere de una participación comprometida de todos los involucrados en la educación de los niños, pero principalmente de quien es el responsable de dirigir los centros escolares: los directores.

### **Propuestas.**

A partir del diagnóstico encontrado en la zona escolar J032 de educación preescolar relacionados con el ejercicio de la función directiva y de liderazgo académico con un enfoque de gestión, se proponen las siguientes acciones no con la intención de demeritar el trabajo realizado por las autoridades educativas de la zona, sino como una vía más para mejorar el servicio que se ofrece a los niños.

1. Promover la actualización de los directores en los nuevos enfoques de gestión a través de un curso de gestión escolar y habilidades directivas.
2. Realizar foros de discusión y análisis sobre el perfil directivo y liderazgo académico que demanda la transformación curricular puesta en marcha.
3. Propiciar el trabajo colegiado en las instituciones como un espacio para la reflexión de la práctica docente y de mejoramiento de la competencia didáctica que requiere la educación de los niños en edad preescolar.
4. Establecer, en la medida que la legislación y normatividad los permita, mecanismos de acceso a los puestos directivos en función de proyectos académicos innovadores.
5. Mejorar los canales de comunicación entre directivos, docentes y padres de familia a través de la definición de la misión y visión de manera colectiva pensando siempre en encontrar una oportunidad para la mejora.

## Bibliografía básica

ANTÚNEZ, Serafín. **Claves para la organización de centros escolares.** en Cuadernos de Educación N° 13 Barcelona, ICE, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** México, Editorial McGraw-Hill, 2000.

DICCIONARIO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN, México, Editorial Santillana, 1995.

FRIGEIRO, Graciela. **Las instituciones educativas: cara y ceca.** Argentina, Editorial Troquel, 1996.

GACETA PARLAMENTARIA. año V, número 910, sábado 29 de diciembre de 2001

INEGI. **Características sociodemográficas de los municipios del Estado de México.** México, 2002.

NIETO Cano. **Características y condiciones internas de las "escuelas eficaces".** Barcelona, Editorial Aljibe, 1993.

PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN ESCOLAR de la Zona Escolar J032 2004-2005

SANTOS Guerra, Miguel Ángel. **Entre bastidores: el lado oculto de la organización escolar.** Málaga, Editorial Aljibe, 2000.

SEC y BS. **Manual de organización de la Escuela de Educación Básica.** México, 1985.

SEC y BS. **Reglamento de los Consejos Estatal, Municipales y Escolares de Participación Social.** México, 1998.

SEP, **Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación,** México, 1993.

SEP. **Guía de Inducción al puesto de director de una institución de Educación Básica.** México, 1999.

SEP, **Programa de Educación Preescolar 2004.** México, SEP, 2004.

## Bibliografía complementaria

ARIAS, Galicia L. Fernando y HEREDIA, Espinosa Víctor. **Administración de recursos humanos, para el alto desempeño.** México, Editorial Trillas, 2001.

DGE **Manual Operativo para la Supervisión de Educación Preescolar**, SECyBS, 1999.

FULLAN, Michel y HARGREAVES, Andy. **La escuela que queremos**. México, SEP Biblioteca para la actualización del maestro, 2001.

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. **Teoría de la administración aplicada a la educación**. México, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, 2000.

SCHMELKES, Sylvia. **Calidad de la educación y gestión escolar**. En Primer curso nacional para directivos de educación primaria. México, SEP, 2000.

SCHMELKES, Sylvia. **Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas**. México, SEP, 1995.

SECyBS. **Escuelas de Calidad. Módulo de apoyo para fortalecer el liderazgo directivo**. México, 2003.

SEP. **Antología de gestión escolar**. México, 2002.

SEP. **Antología de gestión escolar**. México, 2003.

SEP. **Guía para el director de educación primaria**. México, 1992.

SEP. **Manual operativo supervisión de educación preescolar**. México, 1999.

SEP. **Reglamento de asociaciones de padres de familia**. México, 1998.

#### Fuentes electrónicas

<http://www.inegi.org.mx>

# **ANEXOS**

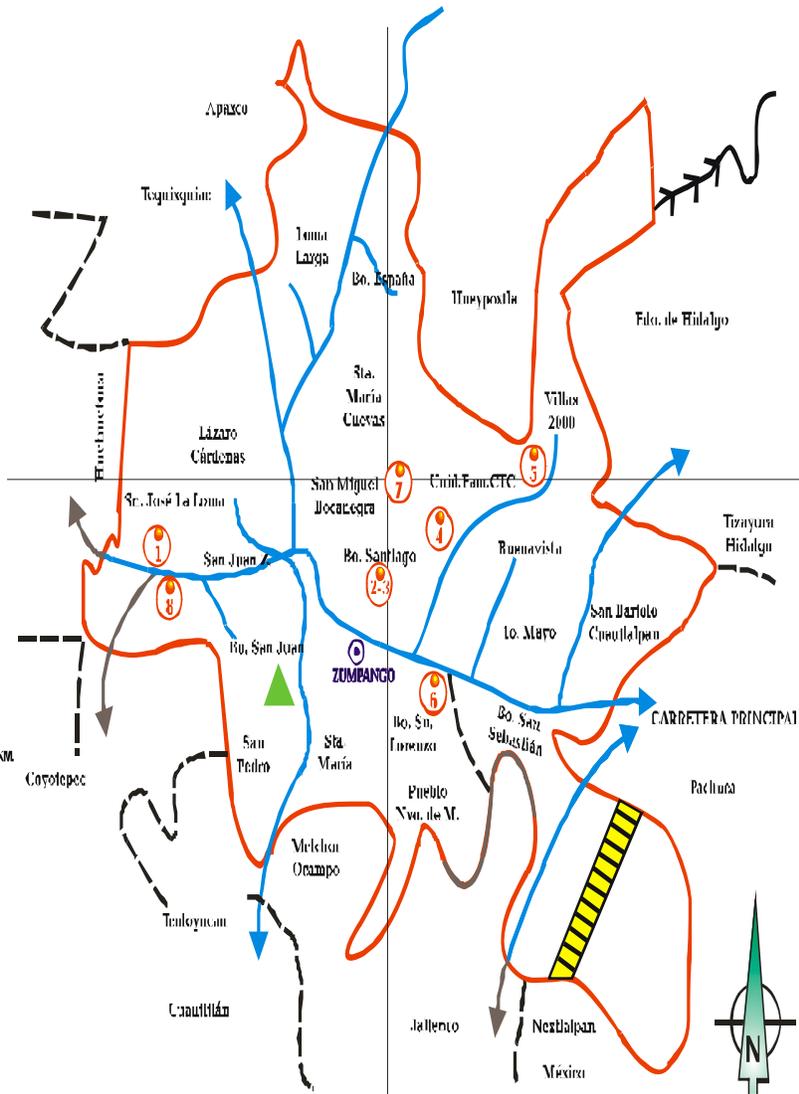
# ANEXO 1

## MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LAS ESCUELAS PARTICULARES DE LA ZONA ESCOLAR N.º. J032

### ZUMPANGO

- 1 MUNDO FELIZ BO. JUANZTLA. TEPEC 6.5 KM.
- 2 COLEGIO SICILIA BO. SANTIAGO 1 KM.
- 3 FRANCISCO GARCÍA ONTIVEROS NO. SANTIAGO 7A. SECC. 1 KM.
- 4 JARDÍN DE NIÑOS LAURELES BO. SAN LORENZO 3 KM.
- 5 COLEGIO ANDES DE ZUMPANGO BO. SAN LORENZO 4.5 KM.
- 6 CENTRO ESCOLAR ALON BO. SAN LORENZO 5 KM.
- 7 JARDÍN DE NIÑOS MAKAMENKO EL BOSQUE BO. SANTIAGO 1.5 KM.
- 8 BERTRAND RUSSELL SN. JUANZTLA. TEPEC 6 KM.

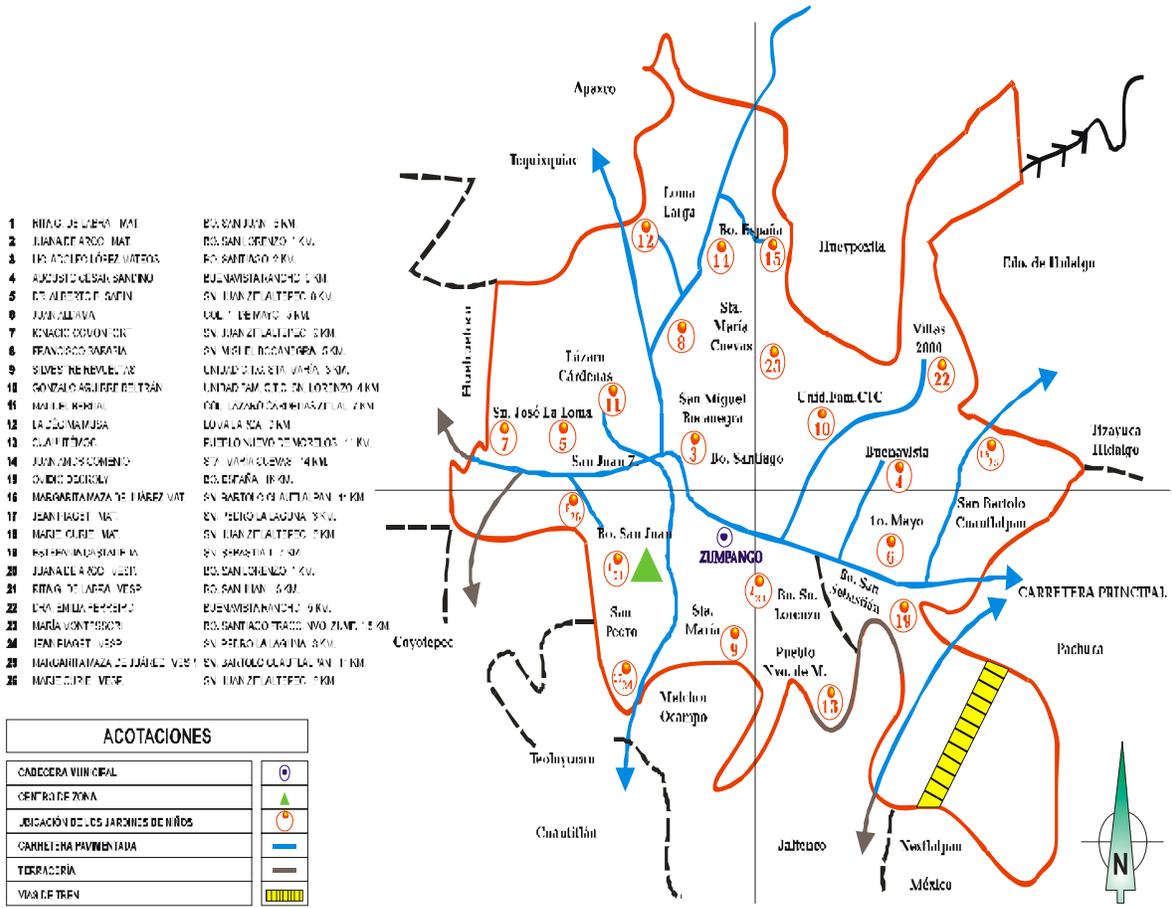
ACOTACIONES	
CABECERA MUNICIPAL	
CENTRO DE ZONA	
UBICACIÓN DE LOS JARDINES DE NIÑOS	
CARRETERA PAVIMENTADA	
TERRACERÍA	
VÍAS DE TREN	



## ANEXO 2

### MAPA DE LOCALIZACIÓN DE LAS ESCUELAS OFICIALES DE LA ZONA ESCOLAR N°. J032

# ZUMPANGO



- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| 1 RITAG DE LARSA MAT          | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 2 JUAN DE ARO MAT             | ES. SAN CEBASO 1 KM |
| 3 DR. ANTONIO LÓPEZ MATEOS    | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 4 AGUSTO GUEZAN SANDINO       | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 5 RAFAEL RIVERA GARCÍA        | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 6 JUAN ALVARO                 | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 7 FRANCISCO GONZÁLEZ          | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 8 FRANCISCO SERRANO           | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 9 SÍLVIO RIVERA               | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 10 GONZALO AGUIRRE RIVERA     | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 11 ANTONIO RIVERA             | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 12 LA ESCUELA                 | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 13 LA ESCUELA                 | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 14 JUAN ALVARO                | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 15 OVIDIO GARCÍA              | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 16 MARGARITAMAZA DE LARSA MAT | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 17 JUAN ALVARO MAT            | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 18 MARGARITAMAZA DE LARSA MAT | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 19 ESTER RIVERA               | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 20 JUAN ALVARO VERA           | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 21 RITAG DE LARSA VERA        | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 22 DR. ANTONIO LÓPEZ MATEOS   | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 23 MARÍA VENTURA              | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 24 ISMAEL VERA                | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 25 MARGARITAMAZA DE LARSA MAT | ES. SAN JUAN 7 KM   |
| 26 MARGARITAMAZA DE LARSA MAT | ES. SAN JUAN 7 KM   |

# **ANEXOS CUESTIONARIOS**

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO PARA DIRECTORES ESCOLARES

Con la intención de obtener información sobre la zona escolar, se solicita su valioso apoyo contestando sinceramente las siguientes preguntas y marcando con una "X" lo que corresponda.

CODIGO No. DE  
INDIC. 1  
 - 0 -2 -3

1.- ¿QUÉ ENTIENDE POR LIDERAZGO? ..... 4

- a) Se refiere a cumplir con los requerimientos administrativos de una institución escolar
- b) Es la influencia interpersonal ejercida en situaciones orientadas a uno o varios objetivos, a través de la comunicación humana
- c) Es vigilar, exigir, determinar las actividades que se relacionan con una institución educativa

2.- ¿SE CONSIDERA UN DIRECTOR QUE APLICA EL LIDERAZGO EN LA INSTITUCION QUE DIRIGE? ..... 5

Si ( )      No ( )      No se ( )

3.- ELIJA LAS CAUSAS QUE EN ALGUNA OCASIÓN LE HAYAN ORIGINADO PROBLEMAS CON EL PERSONAL DOCENTE Y DE INTENDENCIA DE LA ESCUELA QUE TIENE A SU CARGO..... 21

a) ___ Inasistencias sin aviso	f) ___ Discusiones o altercados con padres de familia
b) ___ No tener al corriente la planeación grupal	g) ___ El personal no acepta sus errores
c) ___ No cumplir con el programa de trabajo	h) ___ Realizar reuniones con padres de familia en horario de clases.
d) ___ Retirarse de la escuela sin concluir sus actividades	i) ___ No imparten la clase conforme al programa
e) ___ Faltar al respeto a directivos	j) ___ Trato inadecuado a los alumnos

4.- ¿QUE TIPO DE LIDER SE CONSIDERA? ..... 4

- a) El que determina los procedimientos y las actividades a realizar en la escuela
- b) El que da completa libertad para tomar decisiones grupales o individuales
- c) El que se integra a su equipo de trabajo compartiendo la responsabilidad y creando un ambiente cordial

5.- ¿CUALES SON LAS RAZONES POR LAS QUE CONSIDERA QUE LA FALTA DE LIDERAZGO DETERIORA LAS RELACIONES CON EL PERSONAL Y A SU VEZ AFECTA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS AULAS..... 4

- a) Las inasistencias de los profesores
- b) La falta de material didáctico
- c) La falta de disposición de los docentes para su actualización, la falta de comunicación y la creación de un ambiente hostil

6.- ¿CONSIDERA HABER DADO SOLUCION A TODOS LOS PROBLEMAS SURGIDOS EN LA INSTITUCION QUE DIRIGE? ..... 21

A todos ( )      Algunos ( )      A los menos ( )      A los más importantes ( )

FAVOR DE NO MARCAR NADA EN EL CUADRO EN BLANCO

7.- ¿QUIENES SON LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD QUE CONSIDERA PARA LA ORGANIZACIÓN Y EVALUACION DE LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA? ..... 2

8.- ¿HA EXPLICADO A SUS COLABORADORES LA VISION Y LA MISION QUE TIENE LA ESCUELA? ..... 26  
A todos ( ) Algunos ( ) A ninguno ( )

9.- ¿SE INTERESA POR VERIFICAR EL TRABAJO QUE REALIZAN LOS DOCENTES ENTRANDO CONSTANTEMENTE A LAS AULAS Y EVITANDO ENFRENTAMIENTOS O IMPOSICIONES? ..... 7-9  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

10.- ¿GESTIONA CONFERENCIAS, CURSOS, ASESORIAS, TALLERES, ETC. PARA LOS PROFESORES DE LA ESCUELA, QUE AYUDEN A MODIFICAR SU PRACTICA DOCENTE? ..... 13  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

11.- ¿BRINDA ASESORIA DE MANERA PERSONAL A LOS DOCENTES CUANDO ES NECESARIO, ACEPTANDO SUGERENCIAS Y SIN IMPOSICIONES..... 7-9  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

12.-¿GESTIONA TALLERES, ASESORIAS O CURSOS DE CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE INTENDENCIA Y NIÑERAS QUE LABORAN EN LA INSTITUCION, QUE SIRVAN PARA LA SUPERACION PERSONAL Y PROFESIONAL DEL TRABAJADOR? ..... 10-11  
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )

13.-¿TIENE CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES QUE CORRESPONDEN A SU CARGO? ..... 1  
Si ( ) No ( ) No en su totalidad ( )

14.- ¿ES USTED RESPETUOSO DE LAS NORMAS Y LAS INDICACIONES DE SUS AUTORIDADES EDUCATIVAS? ..... 22  
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

15.- ¿CONSIDERA QUE EL TIEMPO QUE DEDICA PARA LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES DEMERITA LA CALIDAD DE LA ENSEÑANZA EN SU INSTITUCION? ..... 3  
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )

16.- ¿COMO ES LA ACTITUD QUE MANIFIESTA CON SUS COLABORADORES ? ..... 19  
Pasiva ( ) Entusiasta ( ) Impositiva ( )

17.- EN ESCALA DEL 1 AL 10 ¿EN QUE POSICION SE COLOCARIA COMO LIDER? ..... 4

18.- ¿ANTES DE ASCENDER AL CARGO DE DIRECTOR ESCOLAR, DESEMPEÑO FUNCIONES DE? ..... 19  
Subdirector Escolar ( ) Secretario Escolar ( ) Profr. de grupo ( )  
Otros ( ) Especifique: \_\_\_\_\_

19.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE SON LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SU PERSONAL? ..... 5  
Excelentes ( ) Buenas ( ) Regulares ( ) Malas ( ) No se ( )

20.- ¿LA INSTITUCION A SU CARGO CAMBIA DE PERSONAL DOCENTE DE MANERA CONSTANTE? ..... 6  
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )

21.- ¿CUENTA CON LA COLABORACION DE LOS ORGANISMOS DE APOYO DE LA INSTITUCION PARA FORTALECER LAS AREAS ACADEMICAS Y TRABAJAR DE MANERA COLEGIADA? ..... 16-17-18  
a) Con todos b) Con algunos c) Con ninguno

**POR SU COLABORACION, GRACIAS.**

FAVOR DE NO MARCAR NADA EN EL CUADRO EN BLANCO

## ANEXO 4 CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Con la intención de obtener información sobre la zona escolar, se solicita su valioso apoyo contestando sinceramente las siguientes preguntas y marcando con una "X" lo que corresponda.

CODIGO No. DE  
INDIC.  
 1 - 0 - 2

1.- PARA USTED ¿QUE ES EL LIDERAZGO?..... 4

a) Se refiere a cumplir con los requerimientos administrativos de una institución escolar  
 b) Es la influencia interpersonal ejercida en situaciones orientadas a uno o varios objetivos, a través de la comunicación humana  
 c) Es vigilar, exigir, determinar las actividades que se relacionan con una institución educativa

2.- SEÑALE LAS RAZONES POR LAS QUE HAN TENIDO LOS PROFESORES DE SU INSTITUCION ALGUNA DIFICULTAD CON EL DIRECTOR ..... 21

a)___ Impone el director actividades para realizar en el grupo.	h)___ No asesora de manera correcta
b)___ Constantemente dispone del tiempo fuera del horario de labores.	i)___ Interviene en asuntos personales
c)___ Muestra actitud prepotente	j)___ Niega los permisos económicos
d)___ Obliga asistir a cursos y asesorías fuera del horario de trabajo.	k)___ No apoya en los problemas con padres de familia.
e)___ Acostumbra evidenciar a las personas	l)___ Ocasiona conflictos entre los compañeros maestros.
f)___ No toma en cuenta la opinión de todo el personal	m)___ Da preferencia a determinadas personas
g)___ No es muy humanitario	

3.- ¿CONSIDERA QUE SU DIRECTOR HA DADO SOLUCION EN SU MOMENTO A TODOS LOS PROBLEMAS SURGIDOS EN LA ESCUELA? ..... 21

A todos ( ) Algunos ( ) A los menos ( ) A los más importantes ( )

4.- ¿QUE MIEMBROS DE LA COMUNIDAD SON TOMADOS EN CUENTA POR EL DIRECTOR EN LA PLANEACION ANUAL DE ACTIVIDADES? ..... 2

5.- ¿EL DIRECTOR LE HA INFORMADO CUAL ES LA VISION Y LA MISION DE LA ESCUELA ? ..... 26

Si ( ) No ( ) No se ( )

6.- SEÑALE ALGUNAS DE LAS CAUSAS POR LAS QUE CONSIDERE QUE EN SU INSTITUCION LA FALTA DE LIDERAZGO ACADEMICO DETERIORA LAS RELACIONES HUMANAS Y AFECTA LA CALIDAD EDUCATIVA EN LAS AULAS ? ..... 4

a) El director limita al docente en la planeación de las actividades que son de interés para el niño  
 b) El directivo no asesora correctamente al docente  
 c) No se cuenta con el equipo y las instalaciones necesarias  
 d) Falta de comunicación entre directivos y docentes para intercambiar opiniones y sugerencias

FAVOR DE NO MARCAR NADA EN EL CUADRO EN BLANCO

7.- ¿ES INVOLUCRADO EN LAS ACTIVIDADES DE ORGANIZACIÓN Y EVALUACION DE LA ESCUELA? .....	2	<input type="text"/>
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )		
8.- ¿SUS OPINIONES Y SUGERENCIAS SON CONSIDERADAS EN LA REALIZACION DE ACTIVIDADES DE LA INSTITUCION ? .....	2	<input type="text"/>
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )		
9.- ¿RECIBE LA VISITA DEL DIRECTOR EN SU SALON DE CLASES PARA ASESORAR Y VERIFICAR EL TRABAJO ACADEMICO? .....	7-9	<input type="text"/>
Constantemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )		
10.- ¿QUÉ TIPO DE LIDER CONSIDERA QUE ES SU DIRECTOR? .....	4	<input type="text"/>
a) El que designa las actividades a realizar en la escuela sin considerar las opiniones de sus compañeros. b) El que permite que sus colaboradores tomen las decisiones necesarias en la institución y apoya realizando algunos comentarios c) El que origina un ambiente de cordialidad, compromiso, responsabilidad en su equipo de trabajo con la finalidad de lograr conjuntamente determinados objetivos.		
11.- ¿HA ASISTIDO DE MANERA OBLIGATORIA A CURSOS DE CAPACITACION O ACTUALIZACION GESTIONADOS ESPECIFICAMENTE POR EL DIRECTOR ESCOLAR? .....	14	<input type="text"/>
Constantemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )		
12.- ¿EL DIRECTOR LE HA PROPORCIONADO ASESORIA PERSONAL CUANDO HA SIDO NECESARIO PARA MODIFICAR SU PRACTICA DOCENTE SIN IMPOSICION O AUTORITARISMO? ...	7-9	<input type="text"/>
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )		
13.- ¿EL DIRECTOR FOMENTA LAS RELACIONES HUMANAS CON EL PERSONAL DE LA INSTITUCION? .....	5	<input type="text"/>
a) Con todos b) Con algunos c) Con ninguno		
14.- ¿HA ASISTIDO VOLUNTARIAMENTE A TALLERES, ASESORIAS, CONFERENCIAS O CURSOS DE ACTUALIZACION GESTIONADOS ESPECIFICAMENTE POR EL DIRECTOR, QUE AYUDEN A LA SUPERACION PERSONAL Y PROFESIONAL DE USTED? .....	14	<input type="text"/>
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )		
15.- ¿HA REALIZADO ACTIVIDADES QUE SABE SON RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION ESCOLAR? .....	23	<input type="text"/>
Si ( ) No ( ) Algunas veces ( )		
16.- ¿CREE QUE LA ESCUELA RECIBE TODO EL APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA REALIZACION DE ACTIVIDADES ACADEMICAS, CIVICAS Y SOCIALES ? .....	16	<input type="text"/>
Si ( ) No ( ) No se ( )		
17.- ¿CONSIDERA QUE SU DIRECTOR RESPETA LAS NORMAS Y LAS INDICACIONES DE SUS AUTORIDADES EDUCATIVAS? .....	22	<input type="text"/>
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )		
18.- ¿EL DIRECTOR RESPETA SU HORARIO DE LABORES? .....	23	<input type="text"/>
Siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )		
19.- ¿LA ACTITUD QUE MANIFIESTA EL DIRECTOR HACIA LOS DOCENTES ES? .....	19	<input type="text"/>
Pasiva ( ) Impositiva ( ) Entusiasta ( )		
20.- ¿EL DIRECTOR HA LLEGADO A IMPONER ACTIVIDADES A LOS DOCENTES SIN ACEPTAR OPINIONES O SUGERENCIAS? .....	8	<input type="text"/>
Constantemente ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )		
21.- ¿EL DIRECTIVO GENERA UN AMBIENTE DE COMUNICACIÓN Y ARMONIA CON LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD? .....	15-	<input type="text"/>
Con todos ( ) Con algunos ( ) Con ninguno ( )		

FAVOR DE NO MARCAR NADA EN EL CUADRO EN BLANCO

22.- ¿LOS TEMAS TRATADOS EN CONSEJO TECNICO HAN SERVIDO PARA LA INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO, PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS, TRANSFORMAR LA PRACTICA DOCENTE, ETC. ? .....

Si ( )                      No ( )                      No se ( )

16-17-18	
----------	--

23.- SEÑALE LAS CUALIDADES QUE CORRESPONDEN A SU DIRECTOR Y QUE SEAN UTILIZADAS EN LA VIDA COTIDIANA. ....

19-20	
-------	--

a) _____ Muestra confianza	g) _____ Enojón	m) _____ Atento
b) _____ Inteligente	h) _____ Participativo	n) _____ Honesto
c) _____ Perceptivo	i) _____ Entusiasta	ñ) _____ Responsable
d) _____ Decidido	j) _____ Humanitario	o) _____ Ofensivo
e) _____ Persistente	k) _____ Respetuoso	p) _____ Impositivo
f) _____ Exitoso	l) _____ Amistoso	

**POR SU COLABORACION, GRACIAS.**

## ANEXO 5

### ENTREVISTA PARA NIÑERAS Y AUXILIARES DE INTENDENCIA

Con la intención de obtener información sobre la zona escolar, se solicita su valioso apoyo contestando sinceramente las siguientes preguntas y marcando con una "X" lo que corresponda. Haciendo de su conocimiento que dicha información no perjudicará su labor ni repercutirá en su persona.

CODIGO No. DE  
INDIC.  
 1 - 0 - 2

1.- ¿CUANDO EL DIRECTOR PLANEA LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZARAN EN EL CICLO ESCOLAR, ES USTED INVITADO A PARTICIPAR Y SON CONSIDERADAS SUS OPINIONES O SUGERENCIAS? ..... 2 - 26

a) Si ( )                      b) No ( )                      c) No se ( )

2.- SEÑALE LAS RAZONES POR LAS QUE EN ALGUNA OCASIÓN USTED O SUS COMPAÑEROS HAN TENIDO ALGUNA DIFICULTAD O DESACUERDO CON EL DIRECTOR DE LA ESCUELA DONDE LABORA? ..... 21

a) Por que el director no permite faltar a las labores  
 b) Por que el director asigna actividades que no corresponden a la categoría de cada persona  
 c) Por la actitud de prepotencia o intolerancia  
 d) Por que el director da comisiones fuera del horario de labores  
 e) Culparlos de algo que no se hizo  
 f) Por que no llama la atención en privado sino enfrente de otras personas

2

3.- ¿EN QUE TIPO DE ACTIVIDADES PARTICIPA EN LA INSTITUCION? ..... 21

a) Sociales ( )    b) Cívicas ( )    c) Académicas ( )    d) Manuales ( )    e) Administrativas( )  
 f) Otras ( )    ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4.- ¿DE QUE MANERA SE COMPORTA EL DIRECTOR EN LAS ACTIVIDADES DEL TRABAJO COTIDIANO? ..... 5

a) Casi siempre es autoritario, le gusta que le obedezcan  
 b) Por lo regular impone sus opiniones o sus decisiones  
 c) Es una persona consciente, comprensiva, humanitaria, que está dispuesta ayudar.  
 d) Manifiesta confianza para entablar un diálogo e intercambiar opiniones.

5.- ¿HA ASISTIDO A CURSOS DE CAPACITACION PROMOVIDOS POR EL DIRECTOR, QUE BENEFICIAN SU SUPERACION PERSONAL Y LA LABOR QUE DESEMPEÑA? ..... 10-11-12

a) Si ( )                      b) Algunas veces ( )                      c) Nunca ( )

6.- ¿TODAS LAS ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA EN LA ESCUELA CORRESPONDEN A SU CATEGORIA? ..... 23

a) Si ( )                      b) No ( )                      c) No se ( )

7.- ¿EL DIRECTOR LE HA EXPLICADO CUAL ES LA VISION Y LA MISION DE LA INSTITUCION DONDE LABORA? ..... 26

a) Si ( )                      b) No ( )

FAVOR DE NO MARCAR NADA EN EL CUADRO EN BLANCO

8.- ¿CONSIDERA QUE EL DIRECTOR SIEMPRE HA MANTENIDO UN AMBIENTE DE ARMONIA CON EL PERSONAL DOCENTE Y DE INTENDENCIA? .....

a) Con todos ( )      b) Con algunos ( )      c) Con ninguno ( )

9.- ¿LE HAN ENCOMENDADO LA ATENCION DE UN GRUPO DE NIÑOS? .....

a) Siempre ( )      b) Algunas veces ( )      c) Nunca ( )

10.- ¿EL DIRECTOR ACOSTUMBRA TRATAR BIEN A LOS PROFESORES, NIÑERAS Y DE INTENDENCIA? .....

a) A todos ( )      b) Algunos ( )      c) A ninguno ( )

11.- ¿CONSIDERA QUE EL DIRECTOR GOZA DE LA SIMPATIA Y EL APOYO DE LOS PROFESORES, NIÑERAS Y DE INTENDENCIA? .....

a) De todos ( )      b) De algunos ( )      c) De ninguno ( )

12.- ¿QUIEN LO HA ENVIADO A LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HA TOMADO?...

a) Sindicato ( )      b) Administración de Personal ( )      c) Director ( )      d) Iniciativa propia ( )

13.- ¿EXISTE APOYO Y BUENA RELACION DEL DIRECTOR CON LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA,, CONSEJO DE PARTICIPACION SOCIAL, COMITÉ DE SALUD, ETC. ? .....

a) Con todos ( )      b) Con algunos ( )      c) Con ninguno ( )

14.- ¿HA REALIZADO EN LA ESCUELA ACTIVIDADES COMO: ORDENAR ARCHIVO, ELABORAR DOCUMENTOS, MENSAJERIA, OTROS ? .....

a) Siempre ( )      b) Algunas veces ( )      c) Nunca ( )

**POR SU COLABORACION, GRACIAS.**

## ANEXO 6

### ENTREVISTA PARA PADRES DE FAMILIA

Con la intención de obtener información sobre la zona escolar, se solicita su valioso apoyo contestando sinceramente las siguientes preguntas y marcando con una "X" lo que corresponda. Haciendo de su conocimiento que dicha información no repercutirá en su persona ni en la de sus hijos.

CODIGO	No.	DE	
1 - 0 - 2			INDIC.
1.- ¿CUANTOS DE SUS HIJOS HAN ASISTIDO AL JARDIN DE NIÑOS? .....	6		
Uno ( )                      Dos ( )                      Más de dos ( )	24		
2.- ¿CONSIDERA QUE SU HIJO (S) HAN APRENDIDO EN ESTE JARDIN DE NIÑOS? .....			
Si ( )                      No ( )                      No se ( )	24		
3.- ¿LE AGRADA EL TRABAJO QUE REALIZA EL DIRECTOR EN LA ESCUELA? .....			
Si ( )                      No ( )                      Algunas veces ( )	24		
4.- ¿LE HAN CITADO A REUNIONES CON EL DIRECTOR PARA ORGANIZAR Y ELABORAR EL PLAN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZARÁN EN LA ESCUELA DURANTE TODO EL AÑO ESCOLAR? .....			
Si ( )                      No ( )                      No se ( )	26		
5.- ¿LE GUSTA PARTICIPAR CUANDO LAS PROFESORAS O EL DIRECTOR SOLICITAN APOYO?.....			
Si ( )                      No ( )                      No se ( )	27		
6.- ¿ESTÁ SATISFECHO CON EL TRABAJO QUE REALIZA LA MAESTRA (O) DE SU HIJO? .....			
Si ( )                      No ( )                      Algunas veces ( )	24		
7.- ¿HA RECIBIDO INVITACIONES POR ESCRITO O VERBALES DE LA ESCUELA PARA ASISTIR A LOS EVENTOS QUE SON ORGANIZADOS POR EL DIRECTOR Y LOS MAESTROS? .....			
Si ( )                      Algunas veces ( )                      Nunca ( )	2		
8.- ¿CONSIDERA QUE EN LA ESCUELA EL DIRECTOR Y LOS MAESTROS (AS) TRABAJAN CON ORGANIZACIÓN Y ARMONIA? .....			
Todos ( )                      Algunos ( )                      Ninguno ( )	6		
9.- ¿CONSIDERA QUE TODO EL HORARIO DE CLASES ES OCUPADO POR LAS PROFESORAS PARA LA ENSEÑANZA? .....			
Si ( )                      Algunas veces ( )                      Nunca ( )	20		
10.- ¿DE QUE MANERA SE COMPORTA EL DIRECTOR EN LA ESCUELA? .....			
a) No le gusta que lo contradigan en sus decisiones			
b) Cree necesario hacerse obedecer y respetar			
c) Es comprensivo, humanitario, consciente, le gusta ayudar			
d) Se presta para platicar y acepta sugerencias	19		
11.- ¿HA OBSERVADO QUE LA ASOCIACION DE PADRES DE FAMILIA APOYE EN LAS ACTIVIDADES DE LA ESCUELA? .....			
Si apoya ( )                      Algunas veces apoya ( )                      Nunca apoya ( )	17		

FAVOR DE NO MARCAR NADA EN EL CUADRO EN BLANCO

**POR SU AYUDA, GRACIAS.**

# **ANEXOS BASE DE DATOS**



# BASE DE DATOS CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS ESCOLARES

C U E S T I O N A R I O S																				
Preguntas	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37			
1.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
2.- PREGUNTA	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
3.- PREGUNTA	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0			
4.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			
5.- PREGUNTA	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1			
6.- PREGUNTA	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1			
7.- PREGUNTA	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1			
8.- PREGUNTA	1	1	1	0	0	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			
9.- PREGUNTA	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			
10.- PREGUNTA	0	3	3	0	2	2	1	2	1	2	0	2	1	2	2	1	2			
11.- PREGUNTA	2	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			
12.- PREGUNTA	0	0	0	0	2	2	0	1	0	1	0	0	1	2	0	0	0			
13.- PREGUNTA	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1			
14.- PREGUNTA	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1			
15.- PREGUNTA	2	2	2	2	2	0	2	1	2	0	1	2	1	1	2	1	1			
16.- PREGUNTA	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
17.- PREGUNTA	2	0	0	0	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	0			
18.- PREGUNTA	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0			
19.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1			
20.- PREGUNTA	1	1	1	1	2	2	1	1	1	0	1	2	1	1	2	0	1			
21.- PREGUNTA	2	1	1	1	0	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	1			

Si o correcto	No o equivocado	Cerca de lo correcto pero con dudas	No contestó No tiene personal
Codificación			
1	0	2	3
36	-	1	-
32	4	1	-
8	29	-	-
35	-	2	-
29	-	8	-
13	-	24	-
19	1	17	-
30	2	5	-
20	-	11	6
8	3	20	6
21	-	10	6
5	25	7	-
20	1	16	-
30	-	7	-
12	9	16	-
34	1	2	-
2	4	31	-
3	33	1	-
35	-	2	-
24	7	6	-
19	5	13	-











# BASE DE DATOS CUESTIONARIO PARA DOCENTES

Preguntas	C U E S T I O N A R I O S																	
	101	102	103	104	105	106												
1.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
2.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
3.- PREGUNTA	1	2	1	1	2	2												
4.- PREGUNTA	0	2	0	1	0	0												
5.- PREGUNTA	1	1	1	1	0	0												
6.- PREGUNTA	0	0	1	1	1	0												
7.- PREGUNTA	1	1	1	1	2	2												
8.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
9.- PREGUNTA	1	1	1	1	2	2												
10.- PREGUNTA	2	2	1	1	1	1												
11.- PREGUNTA	1	2	1	1	1	2												
12.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	2												
13.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
14.- PREGUNTA	1	1	0	1	1	0												
15.- PREGUNTA	1	0	1	1	1	0												
16.- PREGUNTA	1	1	1	1	0	0												
17.- PREGUNTA	1	2	1	1	1	1												
18.- PREGUNTA	2	2	1	1	1	1												
19.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
20.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	0												
21.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
22.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												
23.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1												

Sí o correcto	No o equivocado	Cerca de lo correcto pero con dudas
Codificación		
1	0	2
98	2	6
53	53	-
47	1	58
21	32	53
96	7	3
34	72	-
84	3	19
75	1	30
37	2	67
59	13	34
79	-	27
67	11	28
78	8	20
69	17	20
60	21	25
62	39	5
86	1	19
73	5	28
75	18	13
66	5	35
77	4	25
103	3	-
76	5	25

## ANEXO 9

# BASE DE DATOS ENTREVISTA PARA NIÑERAS Y AUXILIARES DE INTENDENCIA

Preguntas	C U E S T I O N A R I O S																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10										
1.- PREGUNTA	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1										
2.- PREGUNTA	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1										
3.- PREGUNTA	0	1	1	1	1	2	1	1	2	2										
4.- PREGUNTA	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1										
5.- PREGUNTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
6.- PREGUNTA	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1										
7.- PREGUNTA	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0										
8.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1										
9.- PREGUNTA	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2										
10.- PREGUNTA	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1										
11.- PREGUNTA	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1										
12.- PREGUNTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0										
13.- PREGUNTA	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1										
14.- PREGUNTA	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1										

Si o correcto	No o equivocado	Cerca de lo correcto pero con dudas
<b>Codificación</b>		
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
7	3	-
6	4	-
6	1	3
6	4	-
-	10	-
5	5	-
7	3	-
8	-	2
2	-	8
6	-	4
6	-	4
-	10	-
8	-	2
1	-	9

## ANEXO 10

### CONCENTRADO DE INSTRUMENTOS DE EVALUACION

N. P.	ESCUELA	1				2			3		
		1	0	2	3	1	0	2	1	0	2
1	RITA G. DE LABRA MATUTINO	30	8	4	-	156	33	41	47	12	11
2	JUANA DE ARCO MATUTINO	29	8	5	-	112	20	29	13	10	5
3	LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	11	4	6	-	76	28	34	-	-	-
4	AUGUSTO CESAR SANDINO	9	3	9	-	17	5	1	-	-	-
5	DR. ALBERTO B. SABIN	25	6	11	-	81	76	96	-	-	-
6	JUAN ALDAMA	15	3	3	-	55	16	21	1	7	6
7	IGNACIO COMONFORT	10	4	7	-	49	30	36	-	-	-
8	FRANCISCO SARABIA	7	5	9	-	-	-	-	-	-	-
9	SILVESTRE REVUELTAS	9	4	8	-	-	-	-	2	5	7
10	GONZALO AGUIRRE BELTRAN	15	2	4	-	58	26	31	7	5	2
11	MANUEL BERNAL	12	3	3	3	-	-	-	-	-	-
12	LA DECIMA MUSA	15	3	3	-	7	8	8	-	-	-
13	CUAUHTEMOC	10	2	9	-	14	5	4	-	-	-
14	JUAN AMOS COMENIO	10	4	7	-	28	8	10	-	-	-
15	OVIDIO DECROLY	9	5	7	-	15	6	2	-	-	-
16	MARGARITA MAZA DE JUAREZ MATUTINO	21	9	12	-	134	39	34	-	-	-
17	JEAN PIAGET MATUTINO	9	5	7	-	74	26	38	-	-	-
18	MARIE CURIE MATUTINO	26	11	5	-	93	47	44	-	-	-
19	ESTEFANIA CASTANEDA	12	4	5	-	78	21	16	-	-	-
20	JUANA DE ARCO VESPERTINO	-	-	-	-	53	11	5	-	-	-
21	RITA G. DE LABRA VESPERTINO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
22	DRA. EMILIA FERREIRO	11	4	3	3	-	-	-	-	-	-
23	MARIA MONTESSORI	7	5	9	-	13	6	4	-	-	-
24	MARGARITA MAZA DE JUAREZ VESPERTINO	9	4	5	3	-	-	-	-	-	-
25	JEAN PIAGET VESPERTINO	8	5	5	3	-	-	-	-	-	-
26	MARIE CURIE VESPERTINO	8	6	7	-	15	5	3	-	-	-
27	MUNDO FELIZ	8	5	8	-	13	21	12	-	-	-
28	COLEGIO SICILIA	10	2	9	-	29	7	10	-	-	-
29	FRANCISCO GABILONDO SOLER	15	3	3	-	51	16	25	-	-	-
30	COLEGIO ANDES DE ZUMPANGO	13	4	4	-	26	6	14	-	-	-
31	CENTRO ESCOLAR ALOM	16	3	2	-	54	9	6	-	-	-
32	MAKARENKO	11	2	8	-	31	7	8	-	-	-
33	LAURELES	12	5	4	-	38	8	-	-	-	-
34	BERTRAND RUSSELL	4	3	14	-	27	11	8	-	-	-

INSTRUMENTOS DE EVALUACION:

**1**= CUESTIONARIO DIRECTIVOS

**2**= CUESTIONARIO DOCENTES

**3**= ENTREVISTA NIÑERAS E INTENDENCIA